THE SNOWBALL

Cuộc đời & Sự nghiệp của **Warren Buffett**

★★

ALICE SCHROEDER

Hòn tuyết lăn

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

dtBOOKS

ALICE SCHROEDER

HÒN TUYẾT LĂN

THE SNOWBALL

★★

Tự truyện của Warren Buffett -
Một doanh nhân vĩ đại và là một nhà hiền triết.

Cuộc đời và Sự nghiệp của Warren Buffett
Warren Buffett and the Business of Life

VƯƠNG BẢO LONG *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ – DT BOOKS

HÒN TUYẾT LĂN: Cuộc đời và Sự nghiệp của Warren Buffett

Dịch từ nguyên bản tiếng Anh:

THE SNOWBALL: Warren Buffett and the Business of Life

Tác giả: Alice Schroeder

Copyright © 2008 by Alice Schroeder

Bản tiếng Việt được xuất bản theo sự thỏa thuận với David Black Literary Agency,

156 Fifth Avenue, NewYork, NY 10010, USA, thông qua Tuttle-Mori Agency Co., Ltd.

Bản quyền bản tiếng Việt © DT BOOKS

Công ty TNHH Sách Dân Trí, 2010

PHẦN V

ÔNG VUA CỦA PHỐ WALL

(The King of Wall Street)

43.

Pha-ra-on

Omaha, 1980 – 1986

Năm trăm con người giàu có và lịch lãm trong những chiếc áo tô-ga thắt nơ đen lần lượt bước lên tấm thảm đỏ tiến vào Đại Khán phòng Metropolitan sang trọng vào hàng bậc nhất New York để dự buổi tiệc mừng sinh nhật lần thứ 50 của Warren Buffett. Với mỗi cổ phiếu Berkshire Hathaway đang được giao dịch ở mức 375 đô la, tài sản gia đình Buffett giờ đây đã tăng lên gấp đôi so với một năm rưỡi trước đó và họ không chút đắn đo khi chọn địa điểm này để tổ chức mừng sinh nhật ông. [1] Thấp thoáng giữa các thành viên của Nhóm Buffett là các ngôi sao chớm nổi tiếng như chị gái của nam diễn viên Cary Cooper. Susie đã đặt một chiếc bánh kem sáu tầng có hình dáng như những thùng Pepsi-Cola thân yêu của Buffett. Ông đã đề nghị người bạn thời kinh doanh máy trò chơi pinball trong các tiệm hớt tóc, Dan Danly, mang theo cho ông bảng cân đối kế toán của công ty sản xuất các loại máy vận hành bằng tiền xu (Coin-Operated Machine Company) [2] của Ngài Wilson. Buffett bắt đầu thu thập tài liệu về các công ty từ thuở ông vừa bước chân vào kinh doanh ở tuổi niên thiếu. Ông xem các vật này như những vật thiêng và thường mang ra khoe với mọi người bằng một ánh mắt ánh lên vẻ phục thù. Chúng trông như những bằng chứng có thể sờ mó được, những món đồ tạo tác, về chính con người ông.

Susie mang theo ban nhạc của bà đến từ San Francisco. Họ chiếm lấy sân khấu trung tâm và mở màn bằng bài hát cải biên có tựa đề đặt lại là “Shuffle Off to Buffalo” để chúc mừng Buffett:

Warren đã ngán kẹo tới cổ

Nhưng tem thưởng thì không thuận tay…

Bài hát tiếp tục hết đoạn này đến đoạn khác nhắm vào việc làm kỳ quặc mới nhất của Buffett: gói ghém hành lý và vội vàng đi Buffalo để mua lại một tờ báo được bán dưới giá gốc.

Giọng hát của Susie lúc này đã chuyển sang một khuynh hướng mới, nghe ủy mị nhưng ngọt ngào. Các thành viên trong gia đình Buffett và bạn bè bắt đầu lên sân khấu để kể ra – trước sự chứng kiến của ông – danh sách các công ty và các thương vụ mà ông đã sưu tầm được như những hạt ngọc trong một chuỗi ngọc quý. Với đôi chân mày xoăn tít như đám dây thường xuân nhô lên khỏi cặp kính, trông ông lúc này đã bớt vụng về hơn trong bộ vét-tông kiểu cách thắt nơ đen. Một Berkshire Hathaway hiện đại giờ đây đều đặn sản xuất ra rất nhiều hạt ngọc mới cho gia đình ông. Cuộc săn lùng thâu tóm các công ty khác giờ đã trở thành một tham vọng mãnh liệt hơn vì không còn những mẩu xì-gà béo bở hay những vụ kiện tụng bó buộc chân tay như trong thập niên trước đó. Qui luật lãi suất kép miệt mài phát huy tác dụng như một tên đầy tớ chăm chỉ phụng sự ông chủ của nó trong sự kinh ngạc của mọi người. Phương pháp đầu tư của ông vẫn vậy: đánh giá giá trị thực chất của từng vụ đầu tư, tối thiểu hóa các rủi ro, mua vào theo biên an toàn, duy trì sự tập trung, luôn giữ mức thu nhập dồi dào và để quả bóng tuyết tự do lăn tới trước trong khi lãi suất kép phát huy tác dụng. Bất kỳ ai cũng có thể hiểu được những ý tưởng đơn giản này nhưng chỉ có một vài người biết cách áp dụng. Mặc dù Buffett cố gắng giải thích sao cho mọi người thấy qui trình này không mất nhiều công sức, nhưng kỳ thực bản thân ông và các nhân viên của ông phải làm việc cật lực với một khối lượng công việc và thông tin cực lớn. Toàn bộ đế chế kinh doanh của ông giờ đây đã mở rộng từ bờ Đông sang bờ Tây nước Mỹ, từ bờ Hồ Erie phía Bắc dọc xuống các khu ngoại ô Los Angeles, nơi có tòa nhà Kiewit Plaza đứng sừng sững ngay giữa trung tâm thành phố – một tòa nhà thương mại yên tĩnh nhưng bận rộn không dứt được trang trí nội thất bằng những bộ bàn ghế có khung sắt thường bị người ta kéo tới kéo lui xoàn xoạt trên sàn nhà được lót bằng vải sơn. Cứ thêm một thương vụ mới thì họ lại có thêm nhiều việc hơn để làm, nhưng số lượng nhân viên trong văn phòng không hề tăng lên. Buffett vẫn cố thủ trong phòng cách ly, được chốt chặn bởi cô thư ký Gladys. Bill Scott giàu sụ lúc này chỉ còn làm việc bán thời gian và dành phần còn lại trong ngày đi nhảy Polka với nhóm bạn bè của mình. Một quản lý mới tên là Mike Goldberg vừa gia nhập góp phần làm tăng tổng số nhân viên của công ty. Verne McKenzie chịu trách nhiệm quản lý tài chính. Các nhân viên hiếm khi rời chỗ làm việc chật chội của mình trừ phi phải tham dự một buổi họp kín nào đó trong phòng họp công ty, vốn chỉ đủ chỗ cho bốn người. Không một cuộc tán gẫu nào diễn ra quanh bàn nước. Nói về giai đoạn thoải mái này sau những cuộc tranh chấp tại tòa báo *Buffalo Evening News* , McKenzie phát biểu: “Chưa bao giờ có quãng thời gian nào giống như thế!” [3] Những người đã từng thử Luật Nhiệt động lực học của Rickershauser nhận ra rằng thật ra “mặt trời” rất dịu dàng và nồng ấm, nhưng Buffett là người rất tập trung và nhanh nhạy đến mức những cuộc đàm luận mở rộng với ông có thể làm họ bị “bỏng nắng”. “Đầu

óc tôi quá mệt mỏi!” một người nói. “Tôi cần nghỉ ngơi để hồi phục sau khi gặp ông ấy!” Một người khác. “Đầu tôi như vừa hứng những cú đấm thẳng choáng váng!” Một nhân viên cũ của ông nói nh ư thế.

Buffett có nguồn năng lượng và bầu nhiệt huyết của một cậu thiếu niên hiếu động. Dường như ông nhớ tất cả các con số hay dữ kiện mà ông đã đọc qua. Ông khuyến dụ mọi người tình nguyện nhận những công việc khó để sau đó tuyên bố rằng họ vừa tạo ra một phép màu. Ông sẵn sàng chịu đựng búa rìu dư luận, miễn là điều đó giúp ông tiết kiệm được tiền bạc. Ông hết sức quan tâm đến hiệu quả công việc, ông nắm rõ kỹ năng của từng nhân viên cho nên bất kể họ hoàn thành công việc với kết quả xa gần thế nào so với kỳ vọng của ông, ông luôn đánh giá thấp khối lượng công việc của họ. Buffett, mặt trời mà mọi người đều phải quay quanh, cứ trơ trơ trước sức tác động của Luật Nhiệt động lực học của Rickershauser.

“ Mọi người bảo rằng tôi đặt áp lực lên họ. Tôi không bao giờ có ý đó. Một số người thích gây áp lực với nhân viên, nhưng tôi thì không bao giờ. Thực ra đó chỉ là biện pháp cuối cùng mà thôi. Tôi nghĩ tôi không bao giờ làm như vậy, nhưng khi có quá nhiều người nói như thế thì có lẽ chuyện đó cũng có phần đúng.”

Các nhà quản lý chịu trách nhiệm điều hành các công ty nằm sâu trong lục địa mà Berkshire Hathaway và Blue Chip sở hữu lại khá may mắn vì Buffett hầu như để họ tự do một mình. Bí quyết quản trị của ông là chọn những người có óc cầu toàn đến mức ám ảnh, như chính ông, kiểu người chỉ biết làm việc không ngơi nghỉ. Sau đó, ông cứ để mặc họ, ngoại trừ thỉnh thoảng ông lại “Carnegizing” [4] họ – tức tỏ ra ân cần, thán phục và sử dụng những bí quyết “đắc nhân tâm” khác đối với họ. Hầu như không ai có thể làm khác đi các kỳ vọng mà ông đã đặt vào họ.

Quyết định của Buffett về việc mua vào ồ ạt các loại cổ phiếu trong thập niên 1970 là những vụ đặt cược đầy thách thức trước sự bi quan của thị trường các nhà đầu tư giá xuống, lại bị gây khó khăn bởi nạn thất nghiệp lan tràn và sự gia tăng giá cả sinh hoạt tới mức không thể chịu đựng nổi: 15% một năm. Giờ đây, phán đoán của ông đã được đền bù, một phần nhờ Tổng thống Jimmy Carter trong cơn tuyệt vọng đã bổ nhiệm Chủ tịch Quỹ Dự trữ Liên bang mới, Paul Volcker, vào năm 1979. Volcker nâng tỉ lệ chiết khấu cho ngân hàng trung ương lên 14% để kiểm soát lạm phát. Năm 1981, Tổng thống mới đắc cử Ronald Reagan bắt đầu mạnh tay cắt giảm thuế và tiến hành bãi bỏ các qui định cản trở kinh doanh đồng thời ủng hộ Volcker bất chấp những tiếng thét gào của dân chúng vì phải chịu đựng chính sách kinh tế hà khắc của ông. Nền kinh tế và thị

trường trải qua một thời kỳ đen tối trong khoảng hai năm rưỡi. Vào cuối năm 1982, thị trường chứng khoán cho các nhà đầu tư giá lên bắt đầu biến động khi giá cả cổ phiếu bắt đầu bắt kịp tốc độ tăng tỉ suất lợi nhuận của các công ty. [5]

Những khoản tiền mà Buffett đã sử dụng để thực hiện những vụ đầu tư lớn ở những năm cuối thập niên 1970 đến từ nguồn *trôi nổi* qua các công ty bảo hiểm và từ những con tem thưởng. Trong khi National Indemnity làm ăn phát đạt thì tại Blue Chip, việc kinh doanh tem thưởng tiếp tục thu hẹp và các khoản đầu tư từ nguồn *float* đang dần dần co lại từ các khoản tiền tem vốn được trả trước một cách hào phóng. [6]

Sự lột xác của *Buffalo Evening News* có nghĩa là Buffalo và Munger không còn phải tranh luận xem tài sản lớn nhất của Blue Chip giờ đây đáng để cho tồn tại hay đáng kết thúc. *News* nên tồn tại vì nó đang mang lại một dòng lợi nhuận đều đặn. Năm 1983, cuối cùng họ đã đồng ý với nhau về giá trị của Blue Chip. Thế là Berkshire Hathaway thâu tóm không sót một con tem thưởng nào – bước cuối cùng của một vụ gỡ rối tuyệt vời. [7] Lần đầu tiên, Buffett và Munger trở thành đối tác đầy đủ của nhau – mặc dù Munger thua xa Buffett.

Buffett đề nghị Munger, người sở hữu 2% cổ phần của Berkshire, nắm chức phó chủ tịch công ty. Ngoài ra, hiện thời Munger còn giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị kiêm tổng giám đốc Wesco, một con kiến so với con voi Berkshire, nhưng là của riêng Munger. Nó đong đưa như một sợi mì ống bé xíu trước cửa miệng của Berkshire Hathaway, miếng duy nhất mà Buffett không thể nuốt trọn. Các cổ đông của Wesco cuối cùng nhận ra rằng thế nào ông cũng có được nó vào một ngày nào đó, và tất nhiên là họ bắt đầu định giá cổ phiếu của Wesco ở mức cao kinh khủng.

Ảnh hưởng của Munger lên suy nghĩ của Buffett luôn luôn vượt ra khỏi mục tiêu tài chính của ông. Họ suy nghĩ giống nhau đến mức khác biệt chính trong hành vi kinh doanh của họ, đó là thỉnh thoảng Munger phủ quyết một số thương vụ nhưng điều đó càng làm cho Buffett thích thú hơn. Thái độ của họ đối với các cổ đông cũng giống hệt nhau. Sau vụ hợp nhất, trong báo cáo thường niên năm 1983, hai người đã soạn và đưa ra một bộ qui tắc trước các cổ đông của Berkshire. Họ gọi các nguyên tắc này là “hướng về lợi ích của các chủ sở hữu”. Cho tới lúc đó, chưa có một ban quản trị nào nói với các chủ sở hữu của công ty những điều như thế.

“Mặc dù về hình thức thì chúng ta là công ty cổ phần, nhưng trong tâm trí chúng tôi nó là một công ty hợp danh.” Họ viết. “Chúng tôi không xem công ty như một chủ sở hữu tận cùng tất cả các tài sản kinh doanh của chúng ta, nhưng

thay vào đó, chúng tôi xem công ty là một ống dẫn đưa các cổ đông của chúng ta đi tới việc sở hữu các loại tài sản.” [8]

Tuyên bố này – đơn giản đến mức dễ gây nhầm lẫn – rốt cục là đưa về sự cai quản công ty theo kiểu quản lý của thế hệ trước đó. Người đứng đầu công ty cổ phần thế hệ mới xem các cổ đông là một sự phiền toái, rằng họ chỉ là một nhóm ồn ào cần được dỗ dành hay một nhóm yên tĩnh cần làm ngơ. Chắc chắn họ không phải là đối tác, cũng không phải là các ông, bà chủ của anh ta.

Chúng tôi không chơi trò chơi kế toán, Buffett và Munger nói. Chúng tôi không thích gánh nhiều khoản nợ. Chúng tôi điều hành công ty vì các lợi ích cao nhất và lâu dài. Tất cả những điều này nghe như những chân lý hết sức hiển nhiên – trừ việc có rất ít ban quản trị công ty thành thật nêu lên.

Thật tình cờ, năm đó Buffett cũng viết rằng: “Bất luận giá cả thế nào, chúng ta cũng không có lãi trong việc bán bất cứ phân ngành nào mà Berkshire đang sở hữu, và chúng tôi rất do dự trong việc bán các nhà máy dưới mệnh giá của chúng.” – ngay cả khi việc đó gây ảnh hưởng xấu đến kết quả kinh doanh – “trừ phi chúng tôi thấy rằng thương vụ đó có thể mang lại lượng tiền mặt đáng kể, và chúng tôi cảm thấy tốt đẹp về các nhà quản lý và các mối quan hệ lao động.” [9] Đó là một lời cảnh báo đối với Gary Morrison, người nhận chiếc ghế của Ken Chace tại Berkshire vào năm 1982 khi Chace mệt mỏi quyết định về nghỉ hưu. Kể từ đó, Buffett đóng cửa nhà máy Manchester và cắt giảm 1/3 sản lượng ở New Bedford.

“Ngành dệt chỉ làm ra tiền trong khoảng 10 phút mỗi năm. Chúng tôi sản xuất một nửa sản lượng quần áo nam cho toàn nước Mỹ, nhưng không ai vào tiệm may bảo: “Tôi muốn may một bộ vét-tông sọc nhuyễn lót bằng loại vải lanh xám của Hathaway.” Một mét Anh vuông [10] vải của chúng tôi luôn có giá xuất xưởng cao hơn bất kỳ vải của nhà sản xuất nào khác. Chúng tôi đạt danh hiệu Nhà Cung cấp của Năm của Sears, Roebuck. Chúng tôi thường đưa họ đi câu giải trí và cung cấp hàng hóa cho họ suốt thời gian Chiến tranh Thế giới II. Tôi trở thành chỗ bạn bè thân tình với vị chủ tịch của Sears. Họ bảo: “Sản phẩm của các anh rất tuyệt vời.” Tôi đáp: “Thế chúng tôi tăng giá thêm mỗi mét vuông Anh nửa xu nhé?” Và họ nói: “Các anh mất trí rồi!” Đấy, đó là một ngành kinh doanh thật kinh khủng.”

Thay vì “làm ra tiền”, Morrison lại van nài Buffett đưa cho mình tiền mặt để nâng cấp nhà xưởng, nhưng Buffett nói: “Không”.

Và thế là Morrison phải bám vào các xưởng dệt. Vì vậy, việc bán đi một trong những công ty đang ăn nên làm ra nhất của Buffett, Rockford Bank, làm ông đau

nhức như lấy tủy răng mà không sử dụng thuốc gây tê vậy. Nhưng ông phải làm như thế thì Berkshire mới mong tiếp tục được hưởng những lợi ích phát sinh từ các hoạt động kinh doanh ngoài ngành ngân hàng, đặc biệt là ngành bảo hiểm, theo qui định của Đạo luật Ngân hàng Cổ phần. [11] Mặc dù vậy, ông vẫn luôn mang theo trong ví của mình những tờ đô la có in hình của Gene Abegg.

Bất đắc dĩ ông phải chịu mất Ben Rosner, người cuối cùng cũng nghỉ hưu khỏi Associated Coton Shops. Các nhân viên dưới quyền Ben chế nhạo phương pháp đếm giấy toa-lét của ông và thế là chẳng bao lâu sau khi họ nhận lại trọng trách từ Ben, Associated Cotton Shops lâm vào ngõ cụt. Verne McKenzie phải mất hàng tháng ròng xuôi ngược các con phố may mặc của New York để rao bán cái xác mục ruỗng của Associated. [12] Cuối cùng, Ben tìm được một người mua đồng ý trả nửa triệu đô la để trục vớt chiếc tàu đang đắm vốn chỉ mang về cho Berkshire 2 tỉ đô la doanh thu một năm.

Một vài trong số các công ty con của Berkshire tự lèo lái tốt đến mức thật khó mà chỉ rõ sự khác nhau giữa một doanh nghiệp được điều hành tốt và một doanh nghiệp hoạt động cầm chừng. Tại Wesco, Lou Vincenti, người chống lại việc bị quản lý, đã thành công trong việc che giấu căn bệnh Alzheimer [13] của mình trước Buffett và Munger trong nhiều năm liền.

Buffett nói: *"Chúng tôi không thường gặp ông ấy lắm nhưng ông ấy luôn tự chuẩn bị tinh thần cho mình và cố gắng vượt qua chứng bệnh đó. Thêm vào đó, chúng tôi không muốn nghe thấy điều đó. Charlie và tôi quý mến ông ấy đến mức không muốn đối diện với sự thật nơi Lou."*

"Lou Vincenti là người quyết đoán, thông minh, trung thực và sắc sảo," Munger nói. "Ông ấy đã đưa các khoản cho vay và tiết kiệm cuối cùng ở California vào hệ thống máy tính đối với các tài khoản ký thác vì lúc đó việc vận hành thủ công vẫn rẻ hơn rất nhiều do ông chủ trương sử dụng các sinh viên làm việc bán thời gian. Chỉ riêng điều đó thôi cũng đủ làm cho tôi và Warren phấn khích đến cỡ nào. Ông ấy là một kẻ lập dị đáng yêu, độc lập và là một người tốt. Chúng tôi yêu quý ông ấy nhiều đến mức sau khi phát hiện ra căn bệnh mà ông cố giấu, chúng tôi vẫn để ông ấy ở lại cho đến ngày ông ấy bước chân vào dưỡng trí viện. Ông ấy thích được trao trọng trách và chẳng làm gì phương hại đến chúng tôi." [14]

Buffett và Munger biến câu chuyện này thành một câu chuyện ngụ ngôn vui, rằng họ muốn có nhiều hơn nữa các công ty được điều hành bởi một giám đốc mắc chứng Alzheimer như Vincenti.

Buffett rất nhạy cảm với chủ đề Alzheimer. Ông rất lấy làm hãnh diện về khả

năng nhớ tuyệt vời của mình. Leila, mẹ ông, lúc này ngày càng hay quên. Bà thường xuyên sống trong trạng thái mơ hồ của thời quá khứ và tự vẽ ra một cuộc sống thực tế lý tưởng của riêng bà, chẳng hạn như hồi ức về những cuộc đua trong bồn tắm của Warren, và "whoosh!", cái nút xả được giật lên, và những ký ức tồi tệ chui tọt xuống cống. Giờ đây ở gần tuổi 80, vinh quang của Warren cũng chính là niềm vui lớn nhất của bà. Dù vậy, Warren vẫn run cầm cập khi tự hỏi không biết mình có nên dành thời gian ở bên mẹ hay không. Có nghĩa là những cơn thịnh nộ xưa kia của bà thỉnh thoảng vẫn cứ bùng lên. Lúc này, tất cả các thành viên trong gia đình đã quen với việc nhấc máy và nghe bà mắng xối xả như muốn cháy cả điện thoại. Thế là các nạn nhân của Leila chạy tới gặp Susie để được bà an ủi. Chẳng hạn, bà nói với Bertie rằng: "Em phải hiểu rằng điều này chỉ thi thoảng mới xảy ra, những người khác cũng vậy chứ không riêng gì em. Warren và Doris đã gặp chuyện này mấy năm nay rồi. Vì thế, đừng để tâm những gì mẹ nói, vì sự thật không phải vậy đâu." [15]

Peter là cậu cháu nội mà Leila luôn luôn chừa ra. Đôi lúc bà nói rằng cậu trông giống Howard Buffett và có dáng đi giống ông nội của cậu. Có lẽ đó là lý do tại sao bà để cậu được yên. Tuy nhiên, sự giống nhau đó chỉ là vẻ bề ngoài. Peter đã bỏ học Stanford không lâu trước ngày tốt nghiệp và cưới Mary Lullo, một phụ nữ đã ly dị, hơn anh sáu tuổi và có hai cô con gái song sinh bốn tuổi tên là Nicole và Erica. Peter đối xử với hai đứa trẻ như con mình và chúng bắt đầu sử dụng họ Buffett và trở thành những người được Susie Lớn yêu thích nhất. Đôi lần Warren đã cố hướng Peter vào Berkshire và lần cuối cùng ông cử Dan Grossman đến gặp và nói chuyện với anh về việc kinh doanh, nhưng Peter không có một chút hứng thú nào, tương lai của anh nằm ở âm nhạc. [16] Anh bán một số cổ phiếu Berkshire lấy 30.000 đô la để mở công ty sản xuất và thu âm Independent Sound, với Mary làm giám đốc điều hành kiêm giám đốc tiếp thị, chuyên ghi âm phần nhạc cho các chương trình quảng cáo trong căn hộ của anh tại San Francisco. [17]

Susie gắn kết với Peter qua sự nghiệp âm nhạc của con trai đồng thời tiếp tục làm sống lại nghiệp ca hát của bà khi làm việc cùng với hai nhà sản xuất Marvin Laird và Joel Paley. Bà dẫn họ đi Omaha và tham quan một vòng các câu lạc bộ jazz ở khu Chợ Cũ. Họ cảm thấy như đang viết một tiết mục cho "giáo viên Anh văn yêu thích của họ". Susie không hề tỏ dấu hiệu gì cho thấy bà giàu có, nhưng vì họ đã nghe đôi điều về bà trên báo chí và về See's nên họ nghĩ: "Có lẽ cô ấy sẽ trả công cho chúng ta bằng kẹo."

Cuối cùng, họ thống nhất với nhau rằng Susie sẽ trình diễn ở Delmonico's tại một buổi biểu diễn gây quỹ của Đại học New York. Tiết mục mà bà muốn họ

dàn dựng phải thể hiện được tính cách của bà – một tâm hồn tự do phóng khoáng như dân Bohemian và Gypsy cộng với nét khôi hài tinh quái và láu cá. Tuy nhiên, cuối cùng bà lại chọn hát một liên khúc chuẩn mực từ những bài hát tình cảm và sâu lắng thịnh hành ở 1977 như: *"String of Pearls"*, *"I'll be Seeing You"*, *"The Way You Look Tonight"*, *"Satin Doll"*, *"Take the A Train"* và *"Seems Like Ole Times"*.

Tại buổi biểu diễn, Warren rạng ngời khi nhìn thấy vợ ông hớp hồn khán giả. Laird và Paley nhận ra rằng việc khoe người vợ tài năng và xinh đẹp của mình ra trước công chúng làm Buffett hãnh diện và hạnh phúc. Dường như đối với họ, không giống như những người tổ chức biểu diễn khác, sự trình diễn của Susie không phải để thể hiện cái tôi của bà. Bà trình diễn là để kết nối với khán giả và để tặng cho chồng bà một món quà. [18]

Laird và Paley, những người tự giễu mình là "những tay chơi âm nhạc", đã trở thành một phần không thể thiếu trong cuộc đời ca hát của Susie, đã gặp Peter và xuống ngôi nhà ở Laguna để làm việc cùng với bà trong vài năm tiếp theo trong khi bà cân nhắc xem có nên chọn nghề ca hát làm kế sinh nhai của riêng mình. Họ chưa bao giờ gặp Susie Bé, lúc này đã chuyển đến sống tại Washington, nơi cô được Katharine Graham quan tâm chăm sóc và đưa vào làm việc như một trợ lý biên tập, đầu tiên tại tờ New Republic, và sau đó là tờ *U.S. News & World Report* . Tháng 11 năm 1983, bằng một đám cưới lớn ở Câu lạc bộ New York's Metropolitan, cô kết hôn lần nữa, lần này với Allen Greenberg, một luật sư chuyên về luật dân sự làm việc cho công ty luật Ralph Nader. Greenberg có óc phân tích nhạy bén giống Warren và trông như một con mọt sách chỉ biết sống trong thư viện. Cả cha và mẹ cô đều nhanh chóng chấp nhận chàng rể mới. Mọi người nhận thấy ngay rằng Allen trông giống Warren đến lạ – từ lý trí, tính không thiên vị và rất giỏi nói "không". Đôi vợ chồng mới cưới dọn vào một ngôi nhà phố nhiều tầng ở Washington nhưng lại cho thuê phần lớn diện tích của nó và chỉ ở trong một tầng. Lúc này Susie Bé đã bán toàn bộ cổ phiếu Berkshire của cô với giá giao dịch tại thời điểm đó là 1.000 đô la mỗi cổ phiếu.

Cuộc hôn nhân thứ nhất của Howie, cũng giống như của cuộc hôn nhân của chị mình, không kéo dài lâu. Nản lòng, anh tâm sự cùng cha. Warren ngay lập tức bảo rằng một sự thay đổi chỗ ở về mặt địa lý sẽ tốt cho anh, và đề nghị anh vào làm việc tại một trong những công ty của Berkshire. Bị hấp dẫn bởi California, Howie nhận một công việc tại See's Candies ở Los Angeles. Susie Lớn gởi anh đến sống với Dan Grossman, người được Buffett đặt vào một trong những công ty bảo hiểm nhỏ mà Berkshire đã mua lại tại Los Angeles khi công ty này gặp phải chuyện rắc rối. Howie bắt đầu lau sàn, làm những việc bảo trì lặt

vặt trong nhà và dần dần biết cách gọi điện thoại đặt thức ăn đóng hộp giao tận nhà trong khi rơi vào tình trạng tiến thoái lưỡng nan. Buffett bảo rằng anh phải ở lại See's trong hai năm. Howie chuẩn bị tinh thần và chờ ngày "mãn hạn", nhưng anh không chịu đựng nổi Dan Grossman. Anh chuyển vào sống tại ngôi nhà của cha mẹ anh ở Laguna, nơi anh cảm thấy ở nhà của mình hơn. [19]

Tình cờ, Howie được xếp cặp với Devon Morse, một phụ nữ tóc vàng có bốn con gái và một cuộc hôn nhân không hạnh phúc, trong một ván tennis tại Emerald Bay. Có vẻ như để gây ấn tượng với Devon, Howie nhảy điệu sim-mi [20] trên trụ chỉnh giờ đồng hồ dành cho trọng tài và ngã gãy chân. Devon đưa anh về nhà, sau đó mang thức ăn đến thăm anh. Họ nói chuyện với nhau và anh biết được rằng cô đang muốn rời bỏ người chồng giàu có của mình. Tất nhiên, kết thúc chuỗi phiêu lưu mạo hiểm theo kiểu Howie là một đám cưới. Hai người đưa bọn trẻ ra khỏi ngôi nhà chồng cũ của Devon, một nhà sưu tầm súng với hàng trăm loại vũ khí giết người khác nhau chất đầy nhà. Năm 1982, Howie thuyết phục Devon rằng đi Nebraska là lựa chọn tốt nhất của họ, nơi sau đó họ được tuyên bố kết hôn bởi một vị quan tòa trước sự chứng kiến của Buffett và Gladys Kaiser. [21]

Lúc này Buffett có đến sáu đứa cháu kế [22] . Không lâu sau đó, Devon sinh một anh con trai với Howie. Howard Graham Buffett, Jr. (tức Howie) rất yêu thích bọn trẻ nhưng lại lóng ngóng và mất tự nhiên khi ở giữa chúng mà không biết phải chơi với chúng như thế nào. Thế là anh giở bài mà anh đã áp dụng với các con riêng của mình: gởi chúng cho mẹ anh, Susie Lớn, người nhận lãnh vai một bà nội vui vẻ trong những dịp gia đình sum họp. Susie nhanh chóng cộng thêm các cuộc thăm viếng các cháu ở Nebraska vào lịch trình di chuyển vốn đã dày đặc của bà.

Buffett rất nhiệt tình mỗi khi bàn đến sự nghiệp của Howie. Ban đầu, Howie nhận một công việc tại một công ty kinh doanh bất động sản, nhưng điều thực sự anh muốn là làm chủ một trang trại. Vì anh không có vốn nên Buffett đồng ý mua một trang trại và cho anh thuê lại – một vụ thu xếp như ông từng thực hiện với những người tá điền thời ông vẫn còn học trung học. Howie rong ruổi khắp Nebraska qua hơn một trăm trang trại và trả giá trên danh nghĩa của cha anh, người vẫn khăng khăng rằng một trang trại phải là một mẩu xì-gà thơm tho và sẽ không trả thừa một xu nào quá mức cần thiết. Cuối cùng, có người chịu bán một trang trại ở Tekamah và Buffett ném phịch xuống một cục tiền 300.000 đô la. [23]

Mặc dù đều đặn nhận chi phiếu trả huê lợi của Howie nhưng Warren không bao giờ đặt chân tới trang trại. Đối với phòng tranh của Susie cũng thế, ông

không quan tâm gì hơn ngoài tiền bạc. Ông so sánh trang trại, một ngành kinh doanh hàng hóa thông thường, với ngành sản xuất ra các loại vải lanh dùng để may vét-tông nam như sau: “ *Không ai đến siêu thị để mua những quả bắp được trồng bởi Howie Buffett* .” [24]

Việc Buffett cố gắng gây ảnh hưởng với con cái bằng tiền bạc mà không bao giờ dành thời gian dạy chúng về đầu tư xem ra rất lạ lùng. Cả đối với nhân viên của ông cũng thế: Ông cho rằng người nào thông minh thì tự khắc biết mà không cần ai chỉ dạy. Ông cho mỗi đứa con một số cổ phiếu Berkshire mà không hề nhấn mạnh rằng một ngày nào đó chúng sẽ trở nên một nguồn tài sản rất quan trọng đối với họ. Ông cũng không hề giải thích gì về lãi suất kép hay việc chúng có thể dùng cổ phiếu để vay tiền mà không phải bán đi. Lúc này đây, những lá thư gửi cho các cổ đông được trình bày hết sức sáng sủa bởi Carol Loomis, đã khắc phục được các vấn đề tài chính lớn nhất và ông rõ ràng là ông nghĩ rằng những lá thư đó cùng với ví dụ về cuộc đời của ông chính là những bài học đáng để mọi người học hỏi. Có lẽ trong thâm tâm ông, bọn trẻ không cần ông phải hướng dẫn gì thêm.

Tuy nhiên, Buffett rất quan tâm việc các con ông làm gì với các cổ phiếu của chúng, vì ông và Berkshire là một. Bán cổ phiếu Berkshire tức là chúng đã bán ông. Thậm chí, ông cũng không muốn bọn trẻ sống trên Con đường Dễ dàng [25] vì ỷ lại vào Berkshire Hathaway. Ông muốn rằng tương lai của các con ông và tương lai của Berkshire Hathaway cuối cùng không phải được kết nối với nhau bằng việc chúng sẽ sở hữu công ty, mà bằng một hành động nhân ái – coi sóc, quản lý tất cả các cổ phiếu trong Quỹ Từ thiện Buffett.

Buffett thể hiện quan niệm của mình về vấn đề thừa kế và làm từ thiện qua một bài điếu văn của ông trước cái chết của Peter Kiewit, một con người gần như đã trở thành huyền thoại của Omaha, được đăng trên tờ *Omaha World-Herald* . Công ty Peter Kiewit Son’s Inc. của Kiewit được đánh giá là công ty xây dựng có mức lợi nhuận cao nhất thế giới lúc bấy giờ và từng mệnh danh là “Người Khổng lồ trong ngành Cầu đường” [26] Buffett và Kiewit chưa bao giờ có một thương vụ nào với nhau, nhưng Kiewit sở hữu tờ *Omaha World-Herald* trong khi Buffett là một thành viên hội đồng quản trị của tờ báo này.

Kiewit, người đàn ông không con cái, nghiện làm việc, sống ở căn hộ một tầng trong Tòa nhà Kiewit, nơi Berkshire đặt tổng hành dinh, và đi làm hàng ngày bằng… thang máy. Buffett rất ganh tị với Kiewit về điểm này. [27] Kiewit lại là một nguyên bản khác của Buffett, một con người thích nhận lấy những việc khó và tằn tiện từng xu nhỏ. Ông làm cho nhân viên của mình thấm nhuần những giá trị lớn lao bằng những câu nói ngắn gọn, súc tích. Đối với ông, công ty là

tình yêu lớn và ông thường "cảm thấy vui, chứ không bao giờ thỏa mãn" về nó. Ông nói: "Đó là một danh tiếng trong sáng như một thứ đồ sứ tinh xảo, khó mua nổi nhưng lại dễ vỡ." Vì thế, trước khi ra những quyết định có liên quan đến đạo đức, "nếu anh không chắc một việc nào đó đúng hay sai, hãy cân nhắc xem anh có muốn quyết định của mình được đăng trên các báo vào sáng hôm sau không." [28] Cũng giống như Buffett, Kiewit luôn luôn ám ảnh với việc chế ngự ảnh hưởng của người khác.

Nhưng họ cũng có một vài điểm khác biệt. Một là, Kiewit là một nhà quản lý theo kinh nghiệm thực tế; hai là, Kiewit luôn luôn tránh xuất hiện trước công chúng; và ba là, trông ông như một kẻ cờ gian bạc lận. Khi sống ở Omaha, ông chỉ dùng một chiếc Ford suốt bốn năm liền và sống như một người Xpác-ta khổ hạnh để làm gương cho nhân viên của ông; nhưng khi sống ở ngôi nhà nghỉ ở Palm Springs của mình thì ông đi bằng một chiếc Cadillac cùng một phong cách sống trên cả tuyệt vời. [29] Tuy nhiên, ở nhiều khía cạnh khác thì Peter Kiewit là một bằng chứng sống động cho những ý tưởng của Warren Buffett về một cuộc sống sao cho đáng sống. Khi Kiewit qua đời, bài điếu văn của Buffett không chỉ thể hiện niềm kính trọng đối với một con người, mà nó còn thể hiện – như những gì Buffett từng viết – cách mà ông ấy muốn người khác nhớ về chính con người ông." [30]

Ông viết: "Bắt đầu từ một đống hổ lốn, Kiewit đã lập nên một trong những công ty xây dựng vĩ đại nhất thế giới và là công ty xây dựng có mức lợi nhuận cao nhất tại Mỹ, một thành tựu chỉ có thể đạt được với một lý giải duy nhất rằng đó là do Kiewit đã truyền được tinh thần vươn tới sự xuất sắc và hoàn thiện cho hàng ngàn nhân viên trong tổ chức của mình."

"Nói chính xác thì Kiewit là một nhà sản xuất chứ không phải nhà tiêu thụ," Buffett tiếp tục. "Lợi nhuận được ông ấy sử dụng để tái đầu tư nhằm tăng cường sức mạnh của công ty mà không chủ trương phân phối ngay cho các chủ sở hữu.

Nói ngắn gọn, người chi tiêu ít hơn thu nhập sẽ tích lũy được "những tấm ngân phiếu lớn" để sử dụng trong tương lai. Có thể sau này ông sẽ thay đổi thông lệ đó mà tiêu xài nhiều hơn thu nhập kiếm được bằng cách đổi thành tiền các tấm ngân phiếu đó, hoặc ông sẽ nhượng chúng cho người khác như những món quà khi ông còn sống, hoặc làm của để lại sau khi ông qua đời."

William Randolph Hearst, theo Buffett, đã sử dụng rất nhiều ngân phiếu như thế vào việc xây dựng và bảo trì tòa lâu đài của mình tại San Simeon. Ông ta thu xếp để hàng ngày người ta chuyên chở nước đá tới cho các chú gấu Bắc cực trong sở thú riêng của ông, giống hệt như cách các Pha-ra-on Ai Cập đã sử dụng

của cải của mình để xây dựng các kim tự tháp. Buffett suy ngẫm rất nhiều về tính kinh tế của các kim tự tháp này. Nếu ông tuyển 1.000 người để xây một kim tự tháp để tưởng nhớ chính mình, ông nói: *"Tất cả mọi thứ sẽ đi thẳng vào nền kinh tế. Từng xu một. Và tất cả các hình thức cho đi hay tiêu dùng đều như thế cả. Thật là điên rồ, và có lẽ hết sức sai trái xét về mặt đạo đức. Nhưng cũng có nhiều người nghĩ rằng thật tuyệt vời khi bạn đem lại việc làm cho những người đang kéo từng phiến đá để dựng lên cái kim tự tháp đó. Và họ phạm sai lầm. Điều đó không tạo ra giá trị tăng thêm nào cả. Họ chỉ nghĩ đến đầu vào chứ không phải đầu ra.*

Nếu bạn muốn xây một kim tự tháp cho riêng mình và sử dụng hàng loạt nhân công từ xã hội, bạn phải chi trả cơ man nào là tiền. Rồi bạn còn phải trả một khoản tiền thuế khổng lồ nữa. Nếu là tôi, tôi sẽ tìm cách buộc các bạn phải cho lại xã hội các tài sản của mình để các bệnh viện và trường học được xây dựng thêm."

Thay vào đó, ông nhấn mạnh trong bài báo của mình rằng người nào làm ra nhiều tài sản và chỉ di chúc lại cho những người thừa kế, người đó sẽ tiếp sức cho hàng trăm con, cháu, chắt, chít của mình " *chi tiêu nhiều hơn gấp nhiều lần so với thu nhập chúng có thể làm ra; hậu quả là, phần lớn thời gian cả cuộc đời chúng chỉ được sử dụng để xếp hàng trước các ô cửa sổ rút tiền trong các ngân hàng, nơi chứa đựng các nguồn lực của xã hội."* Buffett nhìn nhận vấn đề này một cách hài hước.

Ông nói tiếp: *"Tôi thích đi vòng quanh các câu lạc bộ golf và nghe người ta nói với nhau về những viễn cảnh đang lụi tàn của chu kỳ phúc lợi xã hội, khi một vài người phụ nữ có một cậu con trai 17 tuổi phải mua thực phẩm bằng tem phiếu trong khi chúng ta lại thích duy trì mãi một cái vòng lệ thuộc. Những con người giống nhau này đang đẩy con cái mình vào tình trạng suốt đời phải sống trong chế độ bao cấp tem phiếu thực phẩm và những thứ khác còn tệ hơn thế nữa. Lẽ ra thay vì có một nhân viên phụ trách phúc lợi, họ nên có một nhân viên điều hành quỹ tín dụng; thay vì cung cấp tem phiếu thực phẩm, họ nên có các cổ phiếu và trái phiếu có thể sản sinh ra cổ tức."*

Ông viết: " Peter Kiewit đã ký thác những khoản tiền lớn trong ngân hàng xã hội… nhưng chỉ rút ra những khoản tiền nhỏ." Kiewit chỉ dành 5% tài sản của mình cho gia đình. Phần còn lại ông đóng góp vào một quỹ từ thiện vì lợi ích của những con người tại các vùng mà ông đã sống, cũng giống hệt như những việc ông đã làm đối với họ lúc sinh thời. Nhân viên của ông tiếp tục nắm quyền sở hữu phần lớn công ty sau khi ông qua đời và Kiewit đã qui định trước rằng họ chỉ có thể sang nhượng cổ phần cho nhau mà không được bán ra bên ngoài.

“Peter Kiewit không thể phụng sự cộng đồng của mình tốt hơn thế.” Buffett kết luận.

Trong số các nhà từ thiện, Buffett còn ngưỡng mộ “Vua Thép” Andrew Carnegie và “Vua Dầu hỏa” John D. Rockerfeller như những nhà tư tưởng đúng nghĩa. Carnegie đã xây dựng các thư viện công cộng tại những vùng nghèo khó trên khắp nước Mỹ. Quỹ Carnegie đã cử Abraham Flexner làm phái viên nghiên cứu vấn đề đào tạo nhân lực ngành y tại Mỹ. [31] Khi Đề án 1910 của ông gây ra một vụ xì-căng-đan cấp quốc gia vì vén màn thực trạng tồi tệ trong các trường y, Flexner đã thuyết phục Quỹ Rockerfeller ủng hộ một khoản tiền lớn đủ để làm cuộc cách mạng trong ngành đào tạo y khoa. Rockerfeller cũng muốn khắc phục việc thiếu một định chế rõ ràng đối với hoạt động tài trợ hướng về con người. Ông nhận ra rằng các trường cao đẳng dành cho sinh viên da đen vì thiếu một hội cựu sinh viên mạnh về tài chính mà không có cách nào để tự cải thiện mình. *“Thực ra, John D. Rockerfeller đã trở thành nhà bảo trợ của họ. Ông giải quyết vấn đề đó mà không hề quan tâm rằng trường nào là tiêu biểu nhất trong số họ, và ông giúp đỡ họ trở thành những trường thành công nhất.”* Buffett nói.

Ở thời điểm này, Quỹ Buffett đã có trong tài khoản 725.000 đô la và tài trợ khoảng 40.000 đô la hàng năm, hầu hết tập trung vào bậc giáo dục đại học. [32] Susie chịu trách nhiệm điều hành Quỹ, một tổ chức hữu hình thể hiện triết lý chung của họ: tiền bạc phải được trả lại cho cộng đồng. Nếu Susie có quyền quyết định định tất cả thì bà sẵn sàng cho đi những khoản tiền lớn một cách nhanh chóng. Nhưng Buffett không vội vàng gì trong chuyện này. Ông thấy rằng nếu để tiền tự nhân đôi sau từng giai đoạn một thì cuối cùng ông càng có nhiều tiền hơn để cho đi – sau khi ông qua đời. Chắc chắn là ông đã đưa ra lý luận này vào trước năm 1983. Từ năm 1978 cho đến cuối năm 1983, giá trị tài sản ròng của gia đình Buffett đã tăng lên một con số đáng kinh ngạc, từ 89 triệu đô la lên 680 triệu đô la.

Khi ông đã trở nên giàu có hơn, những lời đề nghị vay mượn tiền bạc từ bạn bè, người lạ và các quỹ từ thiện dồn dập đổ về Tòa nhà Kiewit. Một vài trong số đó là những lời khẩn cầu chân thành và trung thực, nhưng đa phần những người khác thì tự cho rằng mình có quyền cầu lợi từ tiền bạc của ông. Hội Con đường Hòa hợp, các trường đại học, các hội ung thư, hội bệnh tim, nhà thờ, những kẻ vô gia cư, hội môi trường, sở thú địa phương, dàn nhạc, hội Hướng Đạo sinh, hội Chữ Thập đỏ… tất cả đều cho rằng mình xứng đáng được nhận những khoản đóng góp của ông, nhưng câu trả lời thì chỉ có một: Nếu tôi làm điều này cho bạn, tôi sẽ phải làm như thế cho tất cả những người khác. Một vài người bạn của ông đồng ý với ông, trong khi những người khác bị làm cho rối trí rằng một con

người rất rộng rãi trong việc cho đi thời gian, sự khôn ngoan và những lời khuyên của mình lại là một kẻ hết sức keo kiệt trong tiền bạc của mình. Dường như ông ta sẽ chết mất nếu phải bỏ ra một vài đồng bạc, họ nói. Tại sao ông ta không tìm thấy *niềm vui* qua việc cho đi nhỉ?

Nhưng khi nào Buffett còn tích cóp thêm những bông tuyết cho quả bóng tuyết của mình thì lời hứa cho đi tất cả khi ông qua đời cũng giống như lời hứa của Bà Chúa Tuyết rằng "ngày mai sẽ có mứt" trong truyện "Alice lạc vào xứ sở thần tiên" vậy. "Sau khi ông chết" là câu nói muôn thuở, là lời bảo đảm như một quỹ hedge đối với sự chết, một trong những mối bận tâm lớn nhất của Buffett. Hình thức từ chối theo cách của "Bà Chúa Tuyết" là một cách tự bắt buộc mình rất đặc biệt. Vào lúc này, gia đình Buffett có ít nhất chín người bạn và những người thân, hoặc các thành viên trong gia đình họ, đã tự tử hoặc từng có hành động tự tử. Gần đây nhất, con trai của một người bạn của Buffett đã lái xe đâm vào vách đá và tử vong vào đêm trước Giáng sinh. Sau đó là vợ của Rickershauser Guerin, Annenberg, người đã tự kết liễu mình bằng súng lục vài ngày trước sinh nhật lần thứ tám của con trai của họ. Giờ đây, Buffett có một mối lo đến nao lòng về vấn đề tự tử có thể xảy ra bất cứ lúc nào trong tình cảnh hiện tại của gia đình ông. Tuy nhiên, về phần mình, ông quyết tâm sống lâu nhất có thể – và sẽ tiếp tục kiếm tiền cho đến giây phút cuối cùng của đời mình.

Khi tài sản của Buffett ngày càng tăng lên, sự quyết đoán vốn không một chút dao động và thường được truyền đạt rất rõ ràng: tiền phải đẻ ra tiền. Và trên thực tế, tiền bạc của ông sinh sôi nảy nở với một tốc độ kinh hoàng. Tuy nhiên, ông vẫn từ chối san sẻ cho các thành viên trong gia đình hay đóng góp thêm cho quỹ từ thiện. Điều này cuối cùng đã phát ra một tia lửa kích hoạt bạo loạn giữa những người bạn của ông. Rickershauser Guerin viết thư cho Joe Rosenfield về khả năng Buffett trở thành người giàu nhất thế giới như sau: "Warren sẽ làm gì khi ông ấy trở thành chú chó kéo xe trượt tuyết số một thế giới nhưng không còn gì dành cho thế giới này ngoài một bộ lông và một mục tiêu nhỏ? (Ông ấy nghĩ đó là hồng tâm trên bia tập bắn, nhưng chúng ta đã biết rõ đó là gì rồi). [33]

Khi nhóm Buffett nhóm họp tại Lyford Cay, Bahamas, giữa những cuộc lặn biển và câu cá ngoài khơi, George Gillespie đã bật ra một tia lửa tạo thành một cuộc tranh cãi gay gắt về việc tổ chức một cuộc nói chuyện với chủ đề "Trẻ Em (và Từ Thiện) Sẽ Phải Chờ Đợi". Nhiều năm trước đó Buffett từng nói rằng ông cho bọn trẻ nhà mình mỗi đứa vài ngàn đô la vào dịp Giáng sinh hàng năm và bảo rằng chúng chỉ có thể hy vọng nhận được nửa triệu đô la khi nào ông chết. [34] Ông nghĩ món tiền đó "đủ lớn để chúng có thể mua sắm bất cứ thứ gì, nhưng cũng không quá nhỏ để chúng không mua được gì." [35] Câu này trở

thành một trong những câu thần chú được nhiều người biết đến của ông và được lặp đi lặp lại từ năm này sang năm khác. “Warren, điều đó thật *sai lầm* ,” Larry Tisch, một trong những đối tác trước đây của ông, nói. “Nếu bọn trẻ không bị hư hỏng trước năm 12 tuổi thì chúng sẽ không bao giờ hư hỏng.” [36] Kay Graham, nước mắt lăn dài trên má, đã hỏi ông rằng: “Ông có thương các con của ông không hả, Warren”

Được thúc giục bởi Carol Loomis, *Fortune* nắm lấy vấn đề và tương lên ngay trang bìa của họ một câu hỏi lớn: “Liệu Ông Ấy Có Để Lại Tất Cả Cho Các Con Của Mình?” Gia đình là trên hết, nhiều người nói như thế.

“Các con tôi sẽ chia cắt thành từng nơi ở của riêng chúng trên thế gian này và chúng biết rằng tôi luôn luôn đứng đằng sau chúng, sẵn sàng đáp ứng cho chúng bất cứ điều gì chúng muốn.” Buffett nói. Nhưng “Bởi vì chúng là những đứa đẻ bọc điều”, cho nên việc gầy dựng cho mỗi đứa một quỹ đầu tư ủy trị – mà Warren cho rằng đó là hành động “bao cấp” theo kiểu tem phiếu thực phẩm – là “có hại” và là một “hành động chống lại xã hội.” [37] Đó là con người lý trí bên trong Buffett. Buffett từng viết một lá thư cho một người bạn khi những đứa con của ông còn nằm nôi, nói rằng ông muốn nhìn thấy “hoa trái mà một cái cây có thể sản sinh ra” trước khi quyết định sẽ cho chúng nó tiền bạc hay không. [38]

Tuy nhiên, Buffett đã có một quyết định thể hiện sự linh động có thể nói là rất sơ sài. Năm 1981, ông lập ra một chương trình cải cách trong đó Berkshire Hathaway sẽ đóng góp 2 đô la trong mỗi cổ phần cho một quỹ từ thiện do các cổ đông lựa chọn. Berkshire không trả cổ tức, nhưng chương trình này cho phép các cổ đông được tham gia quyết định công ty sẽ đóng góp từ thiện như thế nào chứ không phải các nhà lãnh đạo hàng đầu của công ty muốn trao tặng ai tùy thích để tránh mang tiếng “của người phúc ta”. Chương trình thực ra không phân bổ nhiều tiền, nhưng đối với Buffett đó là bước đầu tiên trong việc nới lỏng sự kiểm soát của mình. Điều quan trọng nữa là các cổ đông yêu thích và gần như 100% trong số họ tham gia chương trình này.

Đối với Buffett, một nhà thu thập thông tin, chương trình đóng góp từ thiện hóa ra lại là một mỏ vàng nho nhỏ. Nó cho ông một cái nhìn thấu suốt về lòng thương người của từng cổ đông trong công ty, điều mà ông không thể nghĩ ra một cách nào khác để mà biết được. Thu thập những thông tin này không nhằm phục vụ cho một mục đích nào – thậm chí còn vô dụng hơn cả việc lấy dấu tay của các bà xơ năm nào. Tuy nhiên, Buffett tò mò vô cùng và có sự quan tâm sâu sắc trong việc tìm hiểu các cổ đông như từng cá nhân riêng biệt, như thể họ là thành viên trong một gia đình mở rộng, vốn là cách mà ông luôn nghĩ về họ.

Ở tuổi 53, Buffett – người đã từng "về hưu" hai lần – đang suy nghĩ về các vấn đề từ thiện và thừa kế. Rõ ràng vấn đề về hưu làm ông khó chịu. Ông thường nói đùa về vấn đề tiếp tục làm việc sau khi chết và xem việc nêu bật vai trò của những nhà quản lý như Gene Abegg và Ben Rosner là những vấn đề lớn. Nhưng hiện tại họ đã nghỉ hưu, và Lou Vincenti thì bị chứng Alzheimer. Vì thế, có lẽ cũng không có gì đáng ngạc nhiên khi động thái tiếp theo của Buffett là đặt vấn đề với một người phụ nữ 89 tuổi, người sống thọ hơn tất cả những con người mà ông từng gặp.

---

[1]. *Từ 89 triệu đô la vào cuối năm 1973 đến 197 triệu đô la vào tháng Tám 1980.*

[2]. *Phỏng vấn Charlotte Danly Jackson.*

[3]. *Phỏng vấn Verne McKenzie.*

[4]. *Chơi chữ, ý nói Buffett áp dụng các nguyên tắc đối nhân xử thế của Dale Carnegie đối với các nhà quản lý của ông. – ND*

[5]. *Affiliated Publications – được mua với giá chỉ có 3,5 triệu đô la, nhảy lên đến 17 triệu đô la sau 9 năm. The Washington Post-mua $10,6 triệu đô la, bây giờ đã là 103 triệu đô la. GEICO-được mua 47,1 triệu đô la, bây giờ giá khoảng gấp 7 lần như thế, 310 triệu đô la. Toàn bộ danh mục đầu tư chung của Berkshire đã trị giá gấp đôi tiền bỏ ra.*

[6]. *Buffett và Munger vay 40 triệu đô la từ America National Trust and Savings Association cho Blue Chip để bảo vệ nó trước làn sóng của sự thu hồi, theo lời chứng của Munger trong vụ Blue Chip.*

[7]. *Vào năm 1976, Tòa Án cấp Quận tại Los Angeles tuyên bố rằng Blue Chip không cần phải hủy bỏ một phần ba công việc kinh doanh của nó và ghi nhận rằng điều đó không thực tế sau khi ban quản lý đã tiếp xúc với hơn 80 người mua tiềm năng và không có một cuộc bỏ giá thầu nào nghiêm túc cả. Doanh số từ 124 triệu đô la rớt xuống còn 9,2 triệu đô la. Những tai họa giáng xuống Buffalo News, do Blue Chip sở hữu, khiến cho việc định giá Blue Chip gặp trắc trở cho đến 1983, bất kể tiền lãi tương ứng của Buffett trong những công ty khác so với những cổ đông khác, mà chủ yếu là Munger.*

[8]. *Báo cáo thường niên của Berkshire Hathaway năm 1983.*

[9]. *Trong năm 1984, suốt thời kỳ lạm phát cao, nghiệp đoàn lao động đồng ý một khoản đóng băng tiền lương.*

[10]. *1 mét Anh vuông (1 yard) = 0,835 mét vuông (hệ SI). 1 yard = 0,914 mét. – ND*

[11]. *Luật Ngân Hàng Cổ phần Mỹ năm 1956 (The Bank Holding Company Act) cấm các tập đoàn ngân hàng (là những tập đoàn làm chủ hơn 25% của hai ngân hàng hoặc nhiều hơn, chẳng hạn như J. P. Morgans) làm chủ những lợi ích phi ngân hàng, để tránh độc quyền. Đạo luật này được sửa đổi bổ sung vào năm 1966 và thêm một lần nữa vào năm 1970 để mở rộng thêm lệnh cấm đến những hoạt động phi ngân hàng của các công ty mẹ nắm trong tay một ngân hàng (chẳng hạn như Berkshire). Vào 1982, nó được tu chính để cấm xa hơn nữa các ngân hàng kết nối với việc bảo lãnh bảo hiểm hoặc các hoạt động đại lý. Vào năm 1999, Luật Gramm-Leach-Bliley đã bãi bỏ một số phần của đạo luật này.*

[12]. *Phỏng vấn Verne McKenzie. Theo McKenzie và Buffett, Associated không bao giờ có khả năng hồi phục từ sự tan rã của những trung tâm đô thị sau những năm 1960 và thích ứng với nền văn hóa mới thích những chiếc váy giảm giá trong các đại siêu thị.*

[13]. *Alzheimer: Chứng mất trí nhớ thường xảy ra ở người già. – ND*

[14]. *Phỏng vấn Charlie Munger.*

[15]. *Phỏng vấn Howie Buffett.*

[16]. *Phỏng vấn Dan Grossman, Peter Buffett.*

[17]. *Phỏng vấn Peter Buffett.*

[18]. *Phỏng vấn Marvin Laird, Joel Paley.*

[19]. *Phỏng vấn Howie Buffett.*

[20]. *Shimmy: Một động tác nhảy trong đó hai cánh tay ép sát người và dang ra từ chỏ, hai vai chuyển động lần lượt trước – sau trong khi thân mình giữ thẳng. – ND*

[21]. *Phỏng vấn Howie Buffett. Theo Susie Jr., "Cái chết của Howie không phải là một cái chết bình thường. Cậu ấy sẽ rơi khỏi trực thăng xuống thẳng vào mồm một con gấu bắc cực."*

[22]. *Nguyên văn: Step-grandchildren. – ND*

[23]. *Cho một nông trại rộng 400 mẫu.*

[24] . *Phỏng vấn Howie Buffett và Peter Buffett .*

[25] . *Nguyên văn: The Easy Street. – ND*

[26] . *Peter Kiewit Sons' Inc. được thành lập bởi Peter Kiewit, một người thợ nề gốc Đức vào năm 1884. "Colossus of Roads," Dave Mack, Omaha World-Herald, tháng Bảy 1977; "The Biggest Invisible Builder in the World," Forturne, tháng Tư 1966.*

[27] . *Khi Kiewit chết, Buffett có được cơ hội lấy một căn hộ trong Kiewit Plaza. Ông rất thích như thế, nhưng Astrid không muốn rời bỏ khu vườn của mình. Vì thế họ lại ở đường Farnam.*

[28] . *"Peter Kiewit: "Time Is Common Denominator,"" Omaha World-Herald, không rõ ngày tháng, phỏng chừng ngày 02/11/1979; "Kiewit Legacy Remains Significant," Robert Dorr, Omaha World-Herald, ngày 01/11/1999; "The Biggest Invisible Builder in the World" Harold B. Meyers; Phỏng vấn Walter Scott Jr., người kế nhiệm của Peter Kiewit, cũng là người có căn hộ trong Kiewit Plaza.*

[29] . *Phỏng vấn Walter Scott Jr.*

[30] . *Peter Kiewit qua đời vào ngày 03/11/ 1979. "Kiewit Legacy as Unusual as His Life," Điếu văn của Warren Buffett, Omaha World-Herald, ngày 20/01/1980.*

[31] . *Buffett đọc tự truyện của Flexner ba đến bốn lần, sau đó còn đưa bản sao cho bạn bè.*

[32] . *38.453 đô la cho một năm được kết thúc vào tháng Sáu 1980, trong đó 33.000 đô la được gởi các trường cao đẳng, phần còn lại cho các quỹ tài trợ địa phương. Năm năm trước đó, vào tháng Sáu 1975, quỹ này có tài sản trị giá 400.000 đô la.*

[33] . *Thư của Rick Guerin gởi Joe Rosenfield, ngày 01/10/1985.*

[34] . *Thư của Warren Buffett gởi Shirley Anderson, Bill Ruane, và Katherine (Katie)*
Buffett, những người được ủy nhiệm của quỹ tài trợ Quỹ Tài Trợ Buffett, ngày 14/05/1969.

[35] . *"Should You Leave It All to the Children?" Richard I. Kirkland Jr., Fortune, ngày 29/09/1986.*

[36] . *Larry Tisch như đã được dẫn bởi Roger Lowenstein trong Buffett: The*

Making of an American Capitalist. Nhà xuất bản Doubleday, New York 1996. Tisch đã qua đời.

[37] . *Bài báo "Should You Leave It Ail to the Children?" Kirkland.*

[38] . *Thư của Warren Buffett gởi Jerry Orans, được Lowenstein trích dẫn trong Buffett.*

44.

Rose – đóa HỒng nưỚc Nga

Omaha, 1983

Rose Gorelick Blumkin đến Omaha từ một ngôi làng nhỏ của vùng Shchedrin thuộc thủ đô Minsk, Belarus. Sinh năm 1983, bà và bảy anh em trai của mình thường ngủ trên những đống rơm rạ lót trên sàn của một căn nhà gỗ hai phòng bởi vì người cha gốc Do Thái của bà không đủ khả năng mua cho các con mình một tấm nệm.

“Cả đời tôi mơ rằng, thực ra là từ năm tôi lên sáu,” bà nói. “Tôi đã mơ được đến Mỹ.”

“Nước Nga thời Sa hoàng thường có những cuộc tàn sát người Do Thái. Họ chặt những người phụ nữ Do Thái mang thai ra từng mảnh và lấy đi đứa trẻ. Họ xé xác đàn ông Do Thái và treo trước cổng chợ. Tôi nhận biết điều đó vào năm tôi sáu tuổi. Tôi nói với lòng mình, lớn lên tôi sẽ sang Mỹ.” [1]

Ở tuổi 13, Rose đi bộ 30 cây số trên đôi chân trần đến trạm xe lửa gần nhất để giữ cho miếng da lót dưới đế đôi giày mới toanh của cô không bị hỏng. Cô mang theo trong người 4 xu và phải giấu chúng dưới ghế xe lửa trong suốt gần 500 ki-lô-mét, cho đến khi cô đến được Gomel, thành phố gần nhất quê nhà của cô. Cô gõ cửa 26 căn nhà cho đến khi chủ một hàng tạp hóa trả lời trước đề nghị của cô. “Tôi không phải là kẻ ăn xin,” cô gái cao chưa đầy một mét rưỡi nói. “Tôi có 4 xu trong túi. Hãy cho tôi ngủ qua đêm và tôi sẽ cho ông thấy tôi là một đứa trẻ ngoan như thế nào.” Sáng hôm sau, “Tôi dậy sớm và trong khi chờ đợi khách đến mua hàng, tôi sắp xếp hàng hóa ngăn nắp và châm thêm những mặt hàng còn thiếu. Và thế là vào lúc 12 giờ trưa, ông ấy hỏi tôi có ý định ở lại làm việc hay không?” [2]

Năm 16 tuổi, cô đã là một nhà quản lý và giám sát sáu người đàn ông đã có gia đình. “Mẹ đừng lo về bọn đàn ông, mẹ ạ!” Cô viết thư cho mẹ. “Tất cả bọn họ đều ngán con!” [3] Bốn năm sau cô kết hôn với Isadore Blumkin, một người

bán giày ở Gomel. [4] Cùng năm đó, Chiến tranh Thế giới thứ Nhất nổ ra, những người lính chạy rầm rập khắp nước Nga, và Rose đã có một quyết định. Họ chỉ có đủ tiền để một người sang Mỹ và cô bảo chồng đi trước. Cô ở lại và tiếp tục dành dụm và sẽ sang sau. Hai năm sau, Rasputin, một thầy tu dưới thời Sa hoàng, bị giết chết trong một cuộc bạo động cách mạng vào năm 1916. E rằng tình hình rối ren sẽ làm tội ác gia tăng, Rose bắt đầu cuộc hành trình sang Mỹ của mình hai tuần sau đó trên một chuyến xe lửa của Công ty Đường Sắt Trans-Siberia thẳng đến Trung Quốc.

Sau 7 ngày trên xe lửa, cô đến cửa khẩu vào Zabaykai'sk, một người lính Nga đã chặn cô lại trước khi cô bước vào Trung Quốc. Cô nói rằng mình đi mua da cho quân đội và hứa sẽ tặng anh ta một chai rượu slivovitz [5] khi quay trở lại. Không hiểu vì ngây thơ hay nhân hậu mà anh ta đã để cho cô qua biên giới. Cô đi xuyên qua các vùng Harbin, Manchuria đến Tientsin, Trung Quốc trên một chuyến xe lửa khác. Lúc này Rose đã vượt hơn 14.000 ki-lô-mét băng ngang lục địa châu Á. [6] Từ Tientsin, cô dùng một ít tiền mang theo để lên tàu thủy đi Nhật Bản. Chiếc tàu ghé qua cảng Horishima và Kobe trước khi cập bến cuối cùng là Yokohama. Ở đó, cô chờ trong hai tuần cho đến khi tìm được chiếc *Ava Maru*, một tàu hàng vượt đại dương chở các loại đậu. *Ava Maru* đã "ưu ái" dành cho cô một khoang hạng bét trong suốt chuyến hải hành đưa cô sang vùng đất của tự do. Trong khi chiếc *Ava Maru* đủng đỉnh suốt sáu tuần liền trên Thái Bình Dương trước khi cập cảng Seattle, "Tôi chưa bao giờ nhìn thấy nhiều đậu như thế," sau này cô nói. "Tôi nghĩ mình không bao giờ có thể lên một chiếc tàu như thế này." [7] Cô mang theo lên tàu một ít bánh mì đen khô khốc nhưng yếu đến nỗi không thể ăn được một miếng nào trong hầu hết cuộc hành trình. [8]

Đặt chân lên Seattle vào kỳ nghỉ lễ Purim của người Do Thái sau gần ba tháng di chuyển liên tục với khuôn mặt sưng phù vì bệnh, Rose được đón nhận bởi Hội Tương tế Nhập cư Do Thái (HIAS – Hebrew Immigrant Aid Society) ngay tại bến tàu, được cho một bữa ăn đàng hoàng và một phòng khách sạn. "Khi đến được đất nước này, tôi nghĩ mình là người may mắn nhất trên đời." [9] Bà nói. HIAS đeo một phiếu nhận dạng quanh cổ trên đó ghi tên bà và dòng chữ "Ft. Dodge, Iowa", nơi chồng bà đang sống và làm nghề bán hàng rong. Họ đưa bà lên một chuyến xe lửa qua Minneapolis đến Fort Dodge. Tại đây, bà được Hội Chữ Thập đỏ Mỹ đón và giúp bà đoàn tụ với chồng mình. Rose mang thai ngay sau đó và sinh một bé gái kháu khỉnh và họ đặt tên cô bé là Frances. Bà không hề biết một chữ tiếng Anh bẻ đôi.

Hai năm sau, bà vẫn còn rất khó khăn trong việc nói được một từ tiếng Anh cho rõ ràng. Cảm thấy bị tách biệt khỏi cộng đồng, nhà Blumkin quyết định rằng

họ phải sống ở một vùng nào đó nơi Rose có thể giao tiếp bằng tiếng Nga và tiếng Iddish [10] . Thế là họ chuyển đi Omaha, một thị trấn 32.000 ngàn dân sống dọc theo các đường ray xe lửa và xung quanh các nhà máy chế biến thịt hộp. [11]

Isadore thuê lại một hiệu cầm đồ. “Bạn không bao giờ nghe nói đến một hiệu cầm đồ bị khánh tận đâu,” ông nói. [12] Rose ở nhà làm nội trợ và sinh thêm ba đứa con nữa, Louie, Cynthia và Sylvia. Bằng việc mỗi tháng gởi về Nga 50 đô la, Rose đã đưa được 10 người bà con họ hàng khác sang Mỹ. Không giống như chồng mình, cô vẫn không nói được nhiều tiếng Anh hơn. “Tôi thật là dốt nát,” bà nói. “Họ dùng khoan cũng không thể nhồi vào đầu tôi một từ tiếng Anh nào cả. Chính bọn trẻ đã dạy tôi nói. Khi con gái đầu lòng của tôi, Frances, vào mẫu giáo, nó nói: “Con sẽ cho mẹ biết “apple” là quả gì, “tablecloth” là gì và “knife” là gì. [13] ” [14] Nhưng hiệu cầm đồ của họ làm ăn trầy trật và gia đình họ gần như vỡ nợ trong thời kỳ Đại Suy thoái. Đến lúc đó Rose bắt đầu ra tay hành động. Bà mua hàng giá sỉ và bán giá lẻ thấp hơn các đối thủ. Bà nói: “Bạn mua một món hàng với giá 3 đô la và bán lại với giá 3,3 đô la, lời đến 10%!” Khi lô hàng com-lê đời cũ mà họ đã mua vào nhưng không bán chạy, Rose cho in 10.000 mẩu quảng cáo và cho phát khắp Omaha, nói rằng cửa hàng của họ có thể trang bị từ đầu đến chân cho bất cứ ai với giá chỉ 5 đô la – từ đồ lót, com-lê, cà-vạt, giày dép cho đến nón rơm. Ngay lập tức họ đạt doanh thu 800 đô la trong vòng một ngày, hơn rất nhiều so với số tiền họ đã kiếm được trong cả năm trước đó. [15] Thế rồi họ mở rộng sang các lĩnh vực nữ trang, áo khoác lông thú đã qua sử dụng và đồ nội thất. Sau đó Rose làm cho cửa hàng của gia đình bà bùng nổ khi bà bắt đầu bán giá rẻ các loại áo choàng lông mới theo hình thức ký gởi. [16] Nhưng bà có một triết lý riêng: “Thà bị người ta ghét còn hơn tự tội nghiệp cho mình.”

Chẳng bao lâu, khách hàng bắt đầu hỏi bà về nhiều loại đồ nội thất hơn. Đầu tiên bà đi cùng họ đến các nhà bán sỉ và mua chúng cho họ với mức hoa hồng 10%. Bà để ý thấy rằng, không giống như nghề cầm đồ, bán đồ nội thất là một “ngành kinh doanh rất ngon lành”. Vì thế năm 1937, bà mượn 500 đô la từ một người em để mở một cửa hàng và đặt tên là Blumkin’s ngay bên dưới tầng hầm hiệu cầm đồ của chồng bà. Nhưng các nhà bán sỉ không muốn bán hàng cho bà, lý do là vì các nhà phân phối của họ than phiền rằng bà chuyên bán phá giá họ. Vì vậy, Rose đi Chicago và tìm được một người thông cảm với bà. Bà đặt một lô hàng trị giá 2.000 đô la cùng một điều khoản thanh toán trong vòng 30 ngày. Đến thời hạn thanh toán, bà không đủ tiền trả, thế là bà bán rẻ đồ đạc trong nhà để lấy tiền trả nợ đúng hạn. “Khi bọn trẻ về đến nhà, chúng khóc như thể nhà có người chết vậy,” bà nhớ lại. “Tại sao mẹ bán hết giường tủ và cả tủ lạnh nhà

mình để cả căn nhà thành trống rỗng như vầy? Tôi nói với bọn trẻ rằng chúng nó là tất cả đối với tôi. [17] Tối hôm đó tôi đã lấy hai chiếc nệm mới tinh từ cửa hàng về cho bọn trẻ nằm. Ngày hôm sau tôi mang về một chiếc tủ lạnh và một lò nướng. Thế là chúng nó thôi khóc.” [18] Bà nói.

Ở trường, những đứa trẻ khác chế nhạo con trai bà, Louie, vì có cha là chủ tiệm cầm đồ. Cậu cảm thấy đau đớn trong lòng nhưng cố bỏ qua những lời chế giễu của chúng bạn để tiếp tục làm việc tại cửa hiệu sau giờ học. Cậu vẫn học giỏi và trở thành một vận động viên lặn thi đấu trong giải bơi lội toàn nước Mỹ tại trường Tech High trong khi vẫn làm chân giao ghế sô-fa hàng ngày cho đến nửa đêm. Lúc này mẹ cậu đã mở Siêu thị Nội thất Nebraska và chuyển đến một khu vực rộng lớn hơn. Như một nhánh kinh doanh phụ, bà bán và cho thuê những khẩu súng săn tự động hiệu Browning trong mùa săn bắn. Công việc yêu thích của Louie là kiểm tra các khẩu súng bằng cách bắn vào những cục xỉ than bên dưới tầng hầm của gia đình. [19]

Vào lúc nước Mỹ quyết định tham gia vào cuộc Chiến tranh Thế giới II, Louie đã đăng ký vào Đại học Nebraska, nhưng rồi cậu bỏ ngang chỉ sau một vài học kỳ và đăng ký vào quân đội khi chưa đến tuổi 20. Trong thời gian chiến tranh, cậu và mẹ viết thư cho nhau mỗi ngày. Mẹ cậu ngã lòng và cậu động viên bà đừng bỏ cuộc. [20] Vì các nhà bán sỉ từ chối cung cấp hàng cho Siêu thị Nội thất Nebraska, Rose trở thành một nhà buôn đồ gỗ “lậu”. Bà lên xe lửa cày xới ngang dọc vùng Trung Tây để mua hàng tồn thanh lý với giá cao hơn giá sỉ 5% từ các cửa hàng như Macy’s và Marshall Field’s. Họ có thể nhìn thấy rằng mẹ tôi biết rõ mình đang làm gì.” Louie nói. “Họ thích bà và nói đại loại như thế này, đây là bộ bàn ăn kiểu mới nhất đấy. Nó không dễ bán và cũng không rẻ, nhưng bà vẫn chấp nhận.” [21] Không một người nào sở hữu cả quốc gia này, mà đất nước này dành cho tất cả mọi người. Đó là thái độ sống của bà. [22] Bà dần dần căm ghét những kẻ tai to mặt lớn. “Khi bạn sa cơ thất thế, họ nhổ nước bọt vào bạn. Khi bạn bắt đầu ăn nên làm ra họ lại lân la đến gần bạn. Phooey [23] ! Ai cần bọn họ? Tôi chỉ cần có một cuộc sống thường thường bậc trung là tôi vui lắm rồi.” Khẩu hiệu của bà là: “Bán rẻ và nói đúng sự thật, không lừa dối ai và không nhận tiền lại quả.” [24] Khi bán một món hàng, bà bảo các nhân viên của mình rằng: “Hãy giao hàng ngay, nếu không họ sẽ đổi ý đấy!” [25]

Louie được trao tặng Huân chương Purple Heart [26] trong Trận Bulge [27] . Sau chiến tranh, cậu về thẳng nhà tại Omaha vào năm 1946 và tiếp tục làm việc tại cửa hiệu. Cậu học tất cả mọi thứ về thương mại hàng hóa: mua bán, giá cả, tồn kho, kế toán, giao nhận phân phối và trưng bày hàng hóa. Đối với Rose, không ai có thể làm việc đó tốt hơn Louie. Không thương xót nhân viên dưới

quyền, bà thét vào mặt họ bằng hết sức buồng phổi của mình: “Chúng mày là một lũ bù nhìn vô dụng! Đồ bất tài!” Nhưng sau khi mẹ cậu sa thải họ, cậu lại nhận họ vào.

Bốn năm sau, cửa hiệu của họ trở nên phát đạt, nhưng rồi Chiến tranh Triều Tiên nổ ra nên doanh số vừa chớm đi lên lại sụt xuống. Rose quyết định tăng cường thanh thế bằng cách thêm vào dòng sản phẩm của bà các loại thảm lót sàn. Bà đến Marshall Field’s, Chicago và bảo họ rằng bà muốn mua thảm để trang bị cho một tòa nhà căn hộ. Thế là họ bán cho bà 3.000 mét vuông Anh thảm Mohawk với giá 3 đô la một mét vuông Anh. Bà bán lại với giá 3,95 đô la, chỉ bằng nửa giá thị trường lúc bấy giờ. Tuy nhiên, việc bà nói không đúng sự thật với Marshall Field’s dường như làm bà luôn áy náy trong suốt nhiều năm sau đó. [28]

Thế là Rose đã thành công trong việc mở ra ngành kinh doanh thảm qua việc đem đến cho các khách hàng của bà một mức giá cạnh tranh hơn so với các nhà phân phối thảm khác. Nhưng rồi nhà sản xuất thảm Mohawk đã đâm đơn kiện chính sách bán lẻ theo giá tối thiểu của bà – trong đó các nhà sản xuất yêu cầu tất cả các nhà bán lẻ của họ cùng tố cáo hành vi bán hàng phá giá của bà – và cử ba luật sư đến tòa bảo vệ quyền lợi cho họ. Rose một mình ra trước tòa. “Tôi nói với quan tòa: “Tôi không có tiền thuê luật sư và cũng không ai muốn cãi cho tôi. Thưa Tòa, tôi bán tất cả mọi thứ với giá 10% cao hơn mức giá tôi mua vào, điều đó có gì sai trái? Tôi đâu có ăn cướp từ khách hàng của tôi!” [29] Phiên tòa chỉ kéo dài đúng một giờ đồng hồ trước khi vị chánh án chính thức bác đơn kiện. Ngay hôm sau, ông ấy đến Siêu thị Nội thất Nebraska và mua một số thảm với một hóa đơn trị giá 1.400 đô la.

Nhưng dù Siêu thị Nội thất đang bán khá tốt các loại thảm, doanh số ngành hàng nội thất vẫn sụt giảm mạnh do chiến tranh, và Rose vẫn không thể thanh toán cho các nhà cung cấp đúng hạn. Cuối cùng, một chủ nhà băng thân tình ở Omaha, Walde Martin, hỏi bà rằng có điều gì không hay xảy ra chăng? Bà đáp: “Tôi không biết mình sẽ phải làm gì nữa, nhưng tôi không thể nuốt trôi lô hàng này.” [30] Thế là Walde cho bà mượn 50.000 đô la trong vòng 90 ngày, nhưng Rose lo lắng đến mất ăn mất ngủ vì không biết bà sẽ trả nợ ngân hàng ra sao. Rồi bà nảy ra ý nghĩ thuê Khán phòng Thành phố Omaha để trưng bày những bộ bàn ghế sô-fa, phòng ăn thu nhỏ, bàn uống trà và cà phê cùng các bộ ti-vi. Là những người có đầu óc buôn bán, bà và Louie cho chạy một trang quảng cáo trên báo với những lời lẽ hết sức trung thực và thể hiện sự khan hiếm của thời chiến:

Nó đây rồi! Thương vụ của mọi Thương vụ! Thiếu thốn ư? Bịp! Chúng tôi không thể ăn những thứ này! Chúng tôi phải bán chúng! Chúng tôi đã được giao

quá nhiều hàng trong 60 ngày vừa qua và chúng tôi không còn chỗ để chứa. Vâng, chúng tôi bị quá tải kho hàng của mình, và cũng không biết phải làm thế nào! Chúng tôi không thể ăn chúng mà sống và cũng không thể bán hết chúng trong vòng 6 tháng. Vì thế chúng tôi tổ chức một cuộc mua bán lớn nhất loại này trong vùng… 45.000 foot vuông trưng bày sản phẩm với các nhãn hiệu nổi tiếng nhất và bạn sẽ tiết kiệm được những khoản tiền lớn chưa từng thấy.

Sự kiện này thu hút một lượng người rầm rập đổ về như thể một gánh xiếc lớn vừa mới vào thành phố. [31] Siêu thị Nội thất bán được 250.000 đô la chỉ trong vòng ba ngày. Giờ đây, cả Omaha biết rằng Rose Blumkin và Siêu thị Nội thất Omaha có nghĩa là đồ nội thất giảm giá thấp nhất và "kể từ ngày đó, tôi không còn nợ ai một xu quá hạn nào nữa." Rose nói. [32]

Cũng trong năm đó, Isadore, chồng bà, chết vì một cơn đau tim. Rose và Louie tiếp tục việc kinh doanh của gia đình. Dần dần, "Phu nhân B." trở thành một tên gọi quen thuộc đối với mọi cư dân Omaha. Người ta vào cửa hiệu của bà vào mọi lúc trong cuộc đời họ: khi họ cưới nhau, khi họ mua nhà mới, khi họ có con, khi họ được thăng quan tiến chức… Gia đình Blumkin mua hàng hóa với số lượng lớn, tiết giảm chi phí đến tận xương và nhất nhất bán ra tất cả mọi thứ cao hơn 10% so với giá mua vào. Khi một quả tên lửa xé toạc mái của một cửa hàng mới khổng lồ của họ nằm ở khu ngoại ô phía Tây Omaha vào năm 1975, bà và Louie chuyển tất cả mọi thứ vào cửa hàng còn lại dưới phố không một chút ngần ngại. "Nếu bạn đã là người được biết đến với giá thấp nhất, thì cho dù bạn đóng ở dưới đáy sông họ vẫn tìm tới." Bà nói. Và khách hàng đã làm đúng như thế thật. Khi một ngọn lửa thiêu rụi cửa hàng, bà tặng cho từng người lính cứu hỏa mỗi người một bộ đầu máy ti-vi. [33]

"Trước mọi việc xảy ra Phu nhân B đều có cách xử trí và bà hành động rất nhanh. Bà không do dự và không bao giờ ăn nói hai lời. Từ việc mua 5.000 cái bàn, ký một hợp đồng thuê 30 năm, mua một bất động sản hay thuê một nhân viên, bà đều quyết định rất nhanh và không bao giờ hối tiếc. Bà rất mau mắn. Nếu bạn đồn đại điều gì đó hơi lệch khỏi phạm vi vòng tròn năng lực của bà, bà sẽ không muốn nói chuyện với bạn về điều đó nữa. Bà biết chính xác bà giỏi việc gì và hoàn toàn không muốn tự trêu ngươi mình trong những việc đó.

Vào đầu những năm 1980, Rose và Louie Blumkin đã xây dựng một cửa hàng kinh doanh đồ nội thất lớn nhất Bắc Mỹ. Với 30.000 mét vuông Anh diện tích sàn, họ đạt doanh thu hàng năm 100 triệu đô la đối với các mặt hàng nội thất, cao hơn 10 lần doanh số của một cửa hàng bách hóa có cùng diện tích. [34] Từ đó trở về sau, mức tăng trưởng doanh số cứ tăng đều qua các năm, bất kể tình hình kinh tế tốt hay xấu, bất kể Omaha đi lên hay đi xuống. Các nhà bán lẻ đồ

nội thất một thời làm ăn phát đạt ở Omaha, đối thủ của bà thời bà mới vào ngành, giờ đây đã biến mất tăm. [35] Nhưng một số nhà bán lẻ khác bước vào Omaha cố gắng cạnh tranh với bà. Rose nghiên cứu kỹ lưỡng các showroom của họ và bà cùng Louie mở một chiến dịch giảm giá lớn. Thế là bà đánh gục họ về mặt tài chính và làm họ phải cuốn gói. Cửa hàng của bà nắm 50% thị phần ở khu vực thành thị – hơn cả doanh số của Sears, Montgomery Ward, Target và toàn bộ các nhà bán lẻ hàng gia dụng và nội thất khác gộp lại. Khách hàng bắt đầu kéo đến từ Iowa, Kansas và cả hai bang phía bắc Nebraska là South Dakota và North Dakota.

“ Bà phát triển kinh doanh ntrong thành phố. Mạng lưới bán lẻ ngày càng mở rộng, bãi đỗ xe trước các cửa hàng của bà luôn đầy ắp những chiếc xe đến từ những vùng cách đó hàng trăm dặm.” [36]

Trong gia đình, Rose cũng bắt đầu được gọi là Phu nhân B. Bà thức dậy vào 5 giờ sáng mỗi ngày, chỉ ăn sáng bằng trái cây và rau và không bao giờ đụng đến rượu. Một vài sợi tóc bạc bắt đầu xuất hiện ngoài rìa búi tóc đen nhánh của bà, nhưng nó luôn bám vững chắc trên đầu bà khi bà bước nhanh quanh các khu vực trong cửa hàng với sức lực của một phụ nữ trẻ, la hét và vung tay dứt khoát trong không khí như tăng thêm sức mạnh cho lời nói của mình. Khi đã nắm thế thượng phong trong các cuộc thương lượng, bà không cho phép mình khoan nhượng trước các nhà cung cấp của bà. “Bảy đô la hả? Chúng tôi sẽ phá sản ngay ngày mai nếu đồng ý với ông mức giá đó!” Bà rít qua kẽ răng trước một lời đề nghị như thế. [37] Các nhà bán sỉ từng làm mất mặt bà giờ phải quỳ gối dưới chân bà. Bà lấy làm thích thú. *“Nếu bạn muốn bán cho bà ấy 2.300 cái bàn, trong vòng một phút bà ấy biết ngay mình nên trả bao nhiêu. Bà ấy quyết định rất nhanh… bà ấy sẽ mua hàng của bạn. Nhưng, bà ấy sẽ chờ cho đến khi bạn phải ba chân bốn cẳng rời Omaha bằng máy bay vì cơn bão tuyết sắp tràn vào, bà ấy mới nói cho bạn biết điều đó. Bà ấy rất cứng rắn trong đàm phán.” [38]*

Bà ở tại cửa hàng sáu ngày rưỡi trong tuần. “Đó là thói quen của tôi,” [39] bà nói sai chính tả. Trong tâm trí bà, showroom là nhà của bà. Cynthia Schneider, con gái bà, người trang trí nội thất cho ngôi nhà của mẹ mình, đã sắp xếp bàn ghế “giống như bạn đang ở showroom của bà vậy” bởi vì “đó là cách duy nhất chúng tôi chắc chắn là bà sẽ cảm thấy thoải mái khi về nhà.” [40] Các chao đèn đều được bọc nhựa. Các phiếu ghi giá phải treo lủng lẳng ở một số món đồ gỗ trong nhà. “Tôi chỉ ra vào nhà bếp và phòng ngủ,” Phu nhân B nói. “Tôi không thể đợi cho đến khi trời sáng, vì như thế tôi có thể trở lại với công việc nhanh hơn.”

Vào những buổi chiều Chủ Nhật – quãng thời gian duy nhất trong tuần bà

không ở cửa hàng – bà lái xe vòng quanh các con phố với Louie. “Tôi đi xem hàng của đối thủ,” Rose nói. “Tôi có kế hoạch tấn công những người bán hàng của họ và nghĩ rằng, “Tôi có thể trả lương cho họ bao nhiêu nhỉ?” [41] Toàn bộ công việc mà bà đang làm, bà nói, là từ nguồn cảm hứng về “người mẹ kim cương” [42] của mình, người đã điều hành một cửa hàng rau quả ở Nga. Bà không bao giờ quên mỗi khi thức giấc nửa đêm, bà luôn nhìn thấy mẹ mình làm công việc giặt giũ hay nướng bánh mì vào lúc 3 giờ sáng. “Mẹ của bà có thể khuân vác một bao bột mì 50 ki-lô-gam đi qua 20 góc phố để kiếm lời từng 3 xu lẻ. Hình ảnh đó làm tim tôi như vỡ ra từng mảnh.” [43] Vì thế, bà luôn để ý đến các nhân viên là người tị nạn và người nhập cư. Đôi khi bà cất nhắc họ vào các vị trí trong phòng kế toán và bảo rằng họ rằng: “Tính toán thì không cần phải biết tiếng Anh.” [44]

Năm 1982, tờ *Omaha World-Herald* phỏng vấn bà. Bà nói rằng năm nào gia đình bà cũng phải từ chối nhiều lời đề mua lại công ty của bà. “Ai có đủ khả năng mua lại một công ty lớn như thế này chứ?” Bà bảo Louie, một trong những đề nghị đáng quan tâm là lời đề nghị đến từ Berkshire Hathaway. Buffett đã từng nói chuyện với bà cách đó một vài năm và bà nói với ông: “Anh cứ thử đánh cắp nó từ tay tôi xem!” [45]

Một năm sau, Buffett nghe tin gia đình Blumkin đang đàm phán với một công ty ở Hamburg, Đức. Công ty Đức này đang điều hành một cửa hàng đồ nội thất lớn nhất thế giới lúc bấy giờ, một mô hình kinh doanh giống như của bà. Vậy là gia đình Blumkin đang muốn bán tài sản của mình. “Bạn không cần phải rất thông minh mới hiểu được rằng việc làm đối tác với Phu nhân B mới tuyệt vời như thế nào!” Buffett nói. [46]

Có thể lần này họ nghiêm túc. Hơn 20 năm có lẻ về trước, trong một dịp hiếm hoi, Rose đã gọi Buffett đến cửa hàng của bà ở dưới phố và nói rằng bà đang nghĩ đến việc bán nó. Ông thực sự rất muốn mua Siêu thị Nội thất của bà cho Berkshire. Thế là ông đến và nhìn thấy một người phụ nữ thấp bé, bệ vệ đang thuyết giảng trước một nhóm đàn ông đang dàn hàng ngang trước một bức tường: đó là các cậu con rể và các cháu trai của bà. Bà quay sang Buffett và nói: *““Nhìn thấy tất cả những người đang đứng trước mặt tôi không?” Bà hỏi. “Nếu tôi bán nó cho anh, anh có thể sa thải chúng. Những người này là một lũ ăn bám, nhưng vì chúng là con cháu của tôi nên tôi không thể đuổi chúng đi được. Nhưng anh thì khác, anh có thể đuổi cổ bọn chúng. Chúng là những kẻ chỉ biết ăn bám, ăn bám và ăn bám.”*

“Bà ấy cứ tiếp tục như thế trong suốt một giờ đồng hồ, thật tình là thế. Từ “lũ ăn bám” được lặp đi lặp lại rất, rất nhiều lần.” Những người thân của bà, có lẽ

đã quen với Rose nên đứng im chịu trận. *"Sau đó thay vì những người đàn ông nọ thì bà ấy lại đuổi cổ tôi. Tôi đã đến để hoàn thành mục đích của mình."*

Thật là tồi tệ; điều đó lại càng làm ông muốn mua cái cửa hàng này. [47]

"Bà ấy nghĩ rằng người duy nhất đáng được hưởng tất cả mọi thứ là Louie, và cậu ấy là người hoàn hảo." Những khi bà hài lòng với Louie, và rất thường như thế, bà bảo con trai mình: "Ôi, ôi, ôi, ôi… tuyệt vời làm sao! Con đúng thật là giỏi!" [48]

Nếu gia đình Blumkin đã bàn nhau bán cửa hàng thì đây là thời điểm đúng lúc. Lúc này Phu nhân B đã phải thay hai khớp gối và nhường lại phần lớn quyền điều hành công việc hàng ngày tại cửa hàng cho Louie. Nhưng bà vẫn quản lý phần kinh doanh thảm. "Có gì đó trong các tấm thảm cuốn hút bà." Louie nói. [49] Nếu ai đó cần một tấm thảm cho một căn phòng rộng 8x10 mét, bà tính nhẩm giá ngay, cộng thêm thuế, trừ chiết khấu đặc biệt vì là một khách hàng quen, tất cả mọi con số chỉ diễn ra vài giây trong đầu bà. Bà cũng vẫn còn thói quen "đột nhập" vào các cửa hàng nội thất khác để nghe ngóng, để điều tra đối thủ. Việc này thường đến mức các thành viên trong gia đình bà không bao giờ dám chắc chắn rằng cửa hàng của họ sẽ được an toàn. Có một lần, Rose gọi con gái và bảo: "Hãy lấy hết đồ trong tủ ngăn kéo em bé của con ra", bởi vì bà có một khách hàng muốn mua một cái tủ giống hệt như vậy. Bà nói: "Một khi tôi đã quyết định thì tôi không muốn chờ đợi mà không được gì. Đó là thói quen của tôi." [50] Tuy nhiên, chính Louie mới là người mà Buffett nói chuyện. Louie bảo: "Anh nên gặp hai con trai của tôi, Ron và Irv, những người sẽ điều hành cửa hàng này một ngày nào đó."

Buffett mời Ron và Irv đến thăm văn phòng của ông và bắt đầu đặt quan hệ với họ. Ông gởi cho Louie một lá thư giải thích cặn kẽ những điểm được – mất khi họ bán công ty cho Berkshire. Gia đình Blumkin không cần gấp gáp gì trong việc sang nhượng này, ông viết, và ông giao tiếp với họ bằng sự trung thực cao nhất mà người ta có thể kỳ vọng ở một con người. Ông viết: " *Nếu anh quyết định không bán bây giờ, rất có thể anh sẽ bán được nhiều tiền hơn sau này. Anh có thể dùng lý luận đó để làm thế mạnh của mình khi đàm phán và hoàn toàn làm chủ thời gian trong việc chọn người mua theo ý anh."*

Sau đó Buffett đưa ra đề nghị của mình. Họ có thể bán công ty cho một nhà bán lẻ hàng nội thất khác, hay một người nào đó có cơ sở kinh doanh tương tự. Nhưng " *một người mua như thế – bất kể cam kết của họ là gì – thường sẽ có các nhà quản lý của riêng mình, những người cảm thấy rằng họ biết cách vận hành công ty của anh, chẳng sớm thì muộn, sẽ can thiệp sâu vào các hoạt động*

hàng ngày… Họ có cách của họ trong việc làm điều này điều khác và mặc dù thành tích kinh doanh của công ty anh rõ ràng tốt hơn của họ, song bản chất con người là một lúc nào đó, họ sẽ cho rằng chỉ có những phương pháp của họ là siêu việt nhất.”

Và sau đó là “ *những vụ sửa đổi số liệu báo cáo tài chính, thường nhắm vào các khoản vay lớn, những người có ý định bán lại cổ phần của họ ra công chúng hay một công ty khác ngay khi gặp điều kiện thuận lợi. Nếu động cơ đơn lẻ của các chủ sở hữu là bán cổ phiếu lấy tiền và để lại công ty ra phía sau thì người mua nào cũng hài lòng cả… Nhưng nếu việc kinh doanh của người bán là một công việc sáng tạo của cả một đời và tồn tại như một phần không thể thiếu được trong tính cách và con người họ, cả hai loại người mua này đều có những sai lầm nghiêm trọng đấy.*

Bất cứ người mua nào cũng sẽ nói với anh rằng anh ta cần anh và, nếu anh ta có một chút khôn ngoan, chắc chắn anh ta phải cần đến anh. Nhưng phần đông là, vì nhiều lý do khác nhau như đã nói ở trên, xin đừng cư xử theo cách đó. Chúng tôi sẽ cư xử chính xác như những gì đã hứa, vì đó là những gì chúng tôi đã hứa, và bởi vì chúng tôi cần phải làm như thế.”

Buffett giải thích rằng nếu như ông mua, ông muốn gia đình Blumkin ở lại làm cộng sự của ông. Nếu họ nhìn lại công ty trong tiếc nuối thì thương vụ này sẽ là một sự thất vọng không những cho gia đình Louie mà cho cả bản thân ông. Ông bảo Louie rằng ông sẽ chỉ tham gia vào thương vụ này ở hai khía cạnh: phân phối vốn, chọn lọc và đền bù cho “người cao nhất”.

Buffett còn có một thứ khác đi kèm với lời đề nghị đó: Ông không phải là người Đức. Một công ty Đức đã đưa ra lời đề nghị 90 triệu đô la, nhưng đối với Phu nhân B, người đã vượt chặng đường 15.000 cây số xuyên châu Á để thoát khỏi nạn tàn sát người Do Thái, thì việc bán công ty cho người Đức là một hành động đáng nguyền rủa. Cuối cùng gia đình Blumkin đồng ý bán công ty cho Berkshire, vì thế Buffett lái xe đến cái cửa hàng rộng 200.000 phút vuông để ký thỏa thuận. Ở đó ông nhìn thấy bà lão Rose 89 tuổi đang lái một chiếc mô-tô ba bánh, kiểu thường thấy trên các sân golf thời đó, chạy vòng quanh bên trong cửa hàng thét lác đám nhân viên: “Tất cả các người chỉ giỏi lông bông thôi! Ta chẳng cho các người một xu nào cả!”, trong khi Louie và ba cậu con rể của bà thì đang ngước mắt trông lên. [51]

“Tôi không muốn kiểm kê hàng tồn kho,” Buffett nói. “Tôi tin lời bà, Phu nhân B, tôi tin tất cả những gì bà nói là bà đang sở hữu.”

Phu nhân B nhìn các chàng rể của bà, những người đang đứng tựa lưng vào

tường. Một người trong số họ cao hơn bà đến hơn 30 cen-ti-mét. “Norman đã cưới Frances được 41 năm,” bà nói. “Còn Jerry thì cưới Sylvia được 36 năm, Charles lấy Cynthia từ 39 năm về trước. Tôi bảo mấy chàng trai này rằng: “Tôi không nhận hàng trả lại đâu nhé!””

Các con gái của bà sở hữu 20% tổng số cổ phần và đã cử các ông chồng của mình đến để ký vào hợp đồng sang nhượng. Các ông con rể không dại đến mức không biết rằng họ chắc chắn nhận được nhiều tiền hơn từ mấy người Đức kia. “ *Và bà lại gầm gừ với họ. Cứ nói thẳng với tôi các anh sẽ nhận thêm được bao nhiêu từ bọn họ, tôi sẽ trả đủ cho các anh. Bà muốn chia tiền cho họ và bảo họ cút đi để chỉ còn lại Louie nắm công ty, và thế là họ đứng đó tựa lưng vào tường mà run cầm cập. Họ muốn đi. Và sau đó bà nói bà chấp nhận đổi lấy 55 triệu đô la cho 90% quyền sở hữu công ty.* Phu nhân B nói: “Tôi không hiểu gì về cổ phiếu.” Bà ấy muốn tiền mặt. “ *Họ đứng đó câm như hến, nhưng họ cũng đang suy nghĩ rất dữ, ngay khi cuộc thương lượng này chấm dứt, họ sẽ nhận được tiền và tất cả chúng ta sẽ thoát ra khỏi chỗ này.”*

“ Bà ấy thực sự thích và tin tưởng tôi. Bà muốn tự mình quyết định về vấn đề con người và đó chính là điều chính xác.” Buffett biết rằng bà ấy là người quyết định tất cả mọi thứ chỉ một lần duy nhất trong nháy mắt mà không hề hối tiếc, vì thế ông không phải nhận nhiều rủi ro, nhưng, *“Tôi nói với Phu nhân B sau khi bà ấy ký vào hợp đồng rằng: “Nếu bà thay đổi quyết định của bà về vấn đề này, tôi cũng không lấy làm phiền.” Tôi chưa từng nói như thế với bất kỳ người bán nào trên đời này, nhưng tôi cảm nhận được rằng đó là bản chất con người bà. Nếu có lý do nào đó mà bà quyết định rằng mình không muốn bán nó nữa ngay sau đây, tôi cũng không muốn bà cảm thấy bị bó buộc. Và bà đã nói: “Tôi không thay đổi quyết định.”*

Trong khi bước ra về, tôi nói với Louie: “Tôi rất sợ trọng âm. Đôi khi tôi không hiểu mẹ anh hoàn toàn. Tôi sẽ thật là hối tiếc đến chết nếu tôi hiểu lầm ý của mẹ anh.” Louie nói: “Đừng lo, bà hiểu anh mà.”

Sau khi thỏa thuận được ký kết, tôi nói: “Phu nhân B, tôi có một điều nữa muốn nói với bà. Hôm nay là sinh nhật của tôi.”” Buffett tròn 53 tuổi. *“Và bà ấy đáp: “Anh mua được cả một giếng dầu trong ngày sinh nhật của mình.””*

Gia đình Blumkin chưa bao giờ thực hiện một cuộc kiểm toán nào đối với công ty của họ, và Buffett cũng không yêu cầu họ làm việc đó trước cuộc sang nhượng. Ông không kiểm kê hàng tồn kho, cũng không xem các sổ kế toán chi tiết. Họ bắt tay nhau. “ *Chúng tôi trao cho Phu nhân B một chi phiếu trị giá 53 triệu đô la và bà chỉ nói có một câu gọn lỏn .*” Ông kể lại. [52] Câu đó là: “Ngân

hàng Anh quốc." [53] Tuy nhiên, Buffett vẫn muốn chắc chắn rằng Rose không hối tiếc gì về quyết định của bà.

Hợp đồng sang nhượng chỉ dài hơn một trang một chút với lời lẽ mang phong cách Dale Carnegie. Nó bắt đầu như thế này: "Bà sở hữu 100% cổ phiếu đang lưu hành của Nebraska Furniture Mart, Inc., (gọi tắt là "NFM"), một công ty hoạt động thành công nổi bật trong ngành kinh doanh bán lẻ hàng nội thất và gia dụng… Berkshire Hathaway Inc. (gọi tắt là "Berkshire") từ lâu đã ngưỡng mộ những thành quả mà bà đã gặt hái được và qua đây xin đề nghị được mua lại 90% tổng số cổ phiếu đang lưu hành." [54] Để công bố vụ mua lại này, ông tổ chức một cuộc họp báo và cho chiếu một đoạn băng video về lịch sử hình thành công ty. Phu nhân B chấm chấm nhẹ lên hai khóe mắt trong khi đoạn phim được trình chiếu. [55]

Buffett còn hơn cả tìm ra một mẫu vật bất bình thường để thêm vào bộ sưu tập các tính cách hay ho của ông. Đó là một chút gì đó về ý chí không thể khuất phục được của Phu nhân B, là lịch sử của một gia đình một thời gian khổ, là sức mạnh của một tính cách đã truyền cho ông nguồn cảm hứng bất tận. [56] Ông viết cho bà: "Phu nhân B kính mến, tôi xin hứa rằng Louie cùng các con của ông ấy và tất cả các thành viên trong gia đình bà sẽ cảm thấy thật hài lòng về cuộc chuyển nhượng này trong 5, 10 hay 20 năm nữa. Tôi cũng xin hứa với bà như thế." [57]

Buffett đã hứa hơn cả thế. Phu nhân B đã quen với việc toàn quyền điều hành công ty. Bà không muốn bị Buffett vạch áo cho người xem lưng trên phương diện tài chính. Ông đã hứa với bà rằng các số liệu tài chính của NFM sẽ không được báo cáo riêng biệt khi Berkshire Hathaway nộp báo cáo kiểm toán hàng năm cho Ủy ban Chứng khoán Mỹ, vốn là một thủ tục pháp lý bắt buộc.

Buffett không lo gì về việc sẽ bị Ủy ban Chứng khoán Mỹ bác bỏ – hay e rằng một trong những nhân viên của mình sẽ bỏ việc. Ông là một ông chủ dễ thương và không bao giờ biết nổi nóng, không bao giờ thay đổi quyết định thất thường, không bao giờ nói một lời thô lỗ với bất kỳ ai, không bao giờ mắng nhiếc hay chỉ trích nhân viên của mình, cũng không phê bình người khác trong công việc của họ, và ông để tự họ làm công việc của mình mà không hề can thiệp vào. Ông cũng hành xử theo giả thiết rằng nếu một người nào đó là thông minh, họ tất biết mình có thể làm mọi thứ. Charlie Munger nói về ông như sau: "Warren không tạo áp lực, mà ông ấy tạo động lực cho người khác." Dale Carnegie nói rằng hãy giữ thể diện cho người khác, và Buffett đã học và áp dụng nguyên tắc này rất nhuần nhuyễn. Ông luôn biết cách "Carnegize" người của mình để họ tạo ra những kỳ tích.

Ý chính mà ông nói với nhân viên của mình là: “ *Anh là người giỏi mà, việc này không tốn nhiều thời gian của anh đâu, và anh cũng không mất gì cả. Và, tất nhiên là anh sẽ kể cho tôi hay về kết quả của anh trong lá thư kế tiếp. Bởi vì anh đã làm quá tốt việc đó và có lẽ phải đến ba người mới có thể thay thế được anh.” [58]*

Verne McKenzie, người vừa lau dọn sạch sẽ mớ hỗn loạn Blue Chip, liền được giao cho một nhiệm vụ xương xẩu là thuyết phục SEC đồng ý phá lệ để Phu nhân B không phải chịu đựng cơn đau có thể từ một cuộc kiểm toán để vén màn những bí mật tài chính của bà trước các cổ đông của Berkshire Hathaway. Verne bắt đầu trải qua những ngày khổ sở tìm lối ra trong mê cung sự vô cảm của chính phủ trong khi Buffett thì hết sức hồn nhiên đưa ra cam kết với Phu nhân B rằng mình có thể thu xếp điều đó một cách dễ dàng.” [59]

Trong lúc đó, Buffett đang hạnh phúc lặn ngụp ở một công ty mới với một đám người mới đầy thú vị. Ông ngày càng yêu thích Louie và “các chàng trai” của Louie. Ông thường lái xe đến Đường 72 vào lúc 8 giờ 30 tối khi cửa hàng đóng cửa để đi ăn tối với Louie, Ron và Irv và nói chuyện hàng giờ với họ về hàng nội thất và các nghề buôn bán. Ông bắt đầu mời “các chàng trai” và vợ họ đi nghỉ mát hàng năm cùng với ông.

Mùa thu năm ấy Nhóm Buffett tròng trành nghiêng ngả vượt Bắc Đại Tây Dương trong cơn biển động trên con tàu *Queen Elizabeth II* . Một vào người bạn của Buffett bị sốc khi được bảo đóng trước 125 đô la để làm tiền típ và mang theo áo tuxedo [60] để dự một số buổi dạ tiệc trang trọng. Joy Ruane sợ chết khiếp trước sự ngông nghênh mới mẻ này và đã mang theo tổng cộng 17 chiếc va-li. [61] Thức ăn trên tàu chỉ là “hạng hai”, một thành viên trong nhóm nói, và lịch trình là một sự pha trộn những cái tiêu biểu và những chuyện bất bình thường: Wyndham Robertson, một phóng viên khác của tờ *Fortune* và là một thành viên của nhóm, đang thực hiện đầu tư trong thời kỳ lạm phát, một giai đoạn mà chứng khoán được mua bán theo phương thức *quyền chọn cổ phiếu [62]* ; George Gillespie và Roy Tolles thì đang trong cuộc phân chia tài sản ly hôn – một đề tài đang được bàn cãi rất gay cấn; Tom Murphy đang trong cuộc đua giữa hai mạng truyền hình CBS và Cap Cities; và Charlie Munger thì đang ngã theo Benjamin Franklin. Buffett nói về việc sử dụng “lý thuyết trò chơi” để giải quyết các vấn đề kinh tế, dựa vào “bàn tay vô hình” [63] của nhà kinh tế học tiên phong người Anh Adam Smith, trong đó con người làm việc để gia tăng các lợi ích của riêng mình sẽ cùng nhau hành động vì một cuộc sống tốt đẹp cho tất cả mọi người.

Đồng thời, Buffett thích thú kể cho bạn bè về trường thiên tiểu thuyết vượt

hơn nửa vòng trái đất để nhập cư vào Mỹ của Phu nhân B và cái Siêu thị Nội thất tuyệt vời của bà, cũng là một phần thưởng làm tiêu tốn khá nhiều tiền bạc mà ông vừa mua được. Tuy nhiên, hầu như ông bị "cướp sân khấu" bởi Ed Anderson, người làm cho các thành viên ưa làm ra vẻ đứng đắn và kiểu cách – những người này chiếm đa số trong nhóm Buffett – như rơi ra khỏi ghế khi ông ấy bảo rằng mình đang tài trợ cho một cuộc nghiên cứu về hoạt động tình dục của con người và kể cho họ nghe một cách hết sức đứng đắn câu chuyện về một quý ông nào đó đã thực hiện một cuộc giải phẫu chuyển đổi giới tính và sau đó giữ lại "cái ấy" của mình trong một cái lọ để làm kỷ niệm.

Nhưng thực ra là cả Nhóm Buffett đang ngã nháo nhào ra khỏi ghế vì con tàu đang rung lắc mạnh. Những người không có mặt trong phòng ngủ riêng của họ thì đang nôn mửa và bị cầm chân bên trong phòng khách lớn trên tàu, nơi chén đĩa và những cái gạt tàn thuốc bay vèo vèo mỗi khi con tàu chồm lên hụp xuống trong phong ba bão táp mịt mùng giữa Đại Tây Dương. Họ nghe hết câu chuyện này đến câu chuyện khác về một Phu nhân B không thể bị đánh đắm. Nhóm Buffett dự định du lịch vòng quanh nước Anh một cách nhàn nhã trong vài ngày, nhưng sau khi tàu cập bến được 5 giờ, Rickershauser Guerin quyết định lên máy bay trở về New York.

Dù bất kỳ điều gì đã xảy ra giữa tiếng gào thét của mưa sa chớp giật, giữa những bài thuyết giảng đạo đức chán ngấy của Ben Franklin, những kế hoạch ly dị, những "của quý" được ngâm trong hũ, một thông điệp rõ ràng đã được đưa ra: đó là tình cảm và sự ngưỡng mộ của Buffett đối với Rose Blumkin. [64] Ông có những kế hoạch dành cho bà và nhận Larry Tisch vào Nhóm Buffett qua những toan tính phía-sau-hậu-trường của ông. Trong một màn trình diễn bậc thầy thể hiện lòng biết ơn và tài quảng bá của mình, Buffett đã biến một Rose già nua thành một công chúa Lọ Lem xinh đẹp.

Với sự giúp đỡ của Tisch, một thành viên ủy trị của Đại học New York, ông sắp xếp mọi việc sao cho cả Đại học Creighton và Đại học New York đều cấp bằng Danh dự cho Rose. [65] Tại Creighton, Phu nhân B nhỏ bé xúc động đến mức chỉ còn biết đưa hai tay ôm lấy mặt và khóc như mưa ngay trên sân khấu trong khi nức nở: "Ôi, ôi, ôi, tôi không bao giờ tin được điều này." [66] Sau đó bà nói về nước Mỹ, đất nước đã biến ước mơ của bà thành sự thật. Lời khuyên của bà dành cho các tân cử nhân là: "Thứ nhất, hãy trung thực. Thứ hai, hãy làm việc chăm chỉ. Tiếp theo, nếu các con không tìm được việc làm yêu thích ngay khi ra trường, hãy nói với họ rằng các con sẵn sàng làm bất kể việc gì. Nếu các con giỏi, họ sẽ giữ các con lại…" [67]

Đến New York để dự lễ tốt nghiệp của bà tại Đại học New York, các thành

viên trong gia đình bà phải cố giấu không cho bà nhìn thấy bảng giá phòng khách sạn. Vì bà đã từng đến New York trước đó nên bà nghĩ rằng một phòng khách sạn có giá hơn 75 đô la là điều quá đáng. [68] Bà bảo Louie đưa bà đi thăm Đảo Ellis và Đường Delancey, nhưng đi vòng quanh thành phố là cả một sự gian truân, vì bà cảm thấy bị lừa bởi giá cả taxi. [69] Vào buổi sáng trước giờ làm lễ, Phu nhân B được mặc áo thụng trong những nghi thức hết sức long trọng và đứng nhận bằng Tốt nghiệp Danh dự bên cạnh Thượng Nghị sĩ Daniel Patrick Moynihan và nhà thơ Octavio Paz.

Bất chấp sự trọng thị mà Đại học New York dành cho bà, khi được hỏi bà thích cái nào hơn trong hai bằng danh dự mà bà vừa nhận được, Rose nói không một chút do dự rằng, bà thích mảnh bằng của Đại học Creighton hơn, vì họ đã mua thảm của bà.

Không lâu sau đó, các kiểm toán viên của Berkshire tiến hành cuộc kiểm kê hàng tồn kho đầu tiên đối với Nebraska Furniture Mart và ghi nhận giá trị hàng tồn kho là 85 triệu đô la. Phu nhân B, lòng đầy tiếc nuối sau khi bán cả công ty với giá 60 triệu đô la, tính cả phần sở hữu còn lại của gia đình bà, đã nói trên tờ tạp chí *Regardie's* rằng: "Tôi không nói đi nói lại, nhưng tôi rất ngạc nhiên… Anh ta không hề suy nghĩ một phút nào trước khi đồng ý về giá cả, nhưng kỳ thực anh ta đã xem xét rất kỹ lưỡng. Tôi dám cá là anh ta đã biết trước trị giá thực của chúng tôi." [70] Tất nhiên là Buffett không "biết trước" gì cả, theo nghĩa đen. Nhưng ông biết chắc chắn rằng có một biên an toàn lớn khác thường trong mức giá này.

Mặc dù vậy, lúc này ông đã tự xem mình như một thành viên trong gia đình Rose. Khi Phu nhân B bước sang tuổi 90, Furniture Mart tổ chức một cuộc bán hàng đại hạ giá sau khi cho chạy quảng cáo nguyên trang trên tờ báo địa phương suốt mấy ngày liền, như họ vẫn thường làm hàng năm để mừng ngày sinh nhật của bà. Buffett hay trêu bà bằng cách hỏi về ngày tháng những lần bán hàng giảm giá tiếp theo nhân sinh nhật của bà.

" Bà tính toán sinh nhật của mình theo lịch Do Thái, cho nên ngày sinh của bà không có năm nào giống năm nào. Tôi thường trêu bà về chuyện đó. Tôi bảo là bà cứ cho ngày sinh nhật của mình chạy vòng vòng như thế là để bất cứ khi nào bà cần tăng doanh số một ít, bà sẽ tổ chức ngay cuộc bán hàng giảm giá rầm rộ. Ngày sinh của bà vì thế rất linh động. Bà mỉm cười nhìn tôi và nói: "À, anh không hiểu lịch Do Thái được đâu!'"

Tuy nhiên, chỉ được hai năm, câu chuyện thần tiên này bỗng trở thành xấu xa. Số là Phu nhân B bất khuất đã mắng nhiếc hai cậu cháu trai Ron và Irv của bà

ngay trước đám đông khách hàng, bà gọi họ là lũ ăn bám. Bà đã từng một đời cơ cực, đã từng làm biết bao nhiêu việc khó khăn, thử hỏi còn ai có thể biết rõ chuyện kinh doanh tốt hơn bà? Dần dần – và cũng là một lẽ đương nhiên – hai cậu cháu trai không nói chuyện với bà nữa.

Cuối cùng, khi bà sang tuổi 95, hai người cháu nội đã tiến hành lật đổ bà trong phần ngành kinh doanh thảm và bà nổi trận lôi đình. Đó là chỗ bám víu cuối cùng của bà. "Ta là sếp ở đây, chúng nó chẳng bao giờ nói gì với ta [71] ," [72] và bà tuyên bố bỏ việc. Bà còn yêu cầu công ty trả cho bà 96.000 đô la cho những ngày phép năm chưa nghỉ của bà. [73]

Nhưng rồi ngồi nhà một mình, bà nhận ra rằng mình "thật là cô độc, không có chuyện gì để làm. Chắc là tôi phát cuồng mất thôi." [74] Trong các cuộc phỏng vấn đáng ngại với báo chí, bà ví hai cậu cháu nội của mình là "lũ chíp hôi" và, sốc hơn nữa, là "bọn Quốc xã". [75] Bà nói bóng gió rằng bà sẽ một mình đi dự Hội chợ Triển lãm Hàng Nội thất High Point Market ở North Carolina, một hội chợ chuyên ngành lớn nhất nước Mỹ. Bà bất ngờ thu xếp tân trang một nhà kho mà bà sở hữu nằm ngay bên kia đường đối diện với Furniture Mart. Bà tổ chức một "cuộc bán hàng ga-ra" trong đó và thu được 18.000 đô la chỉ trong một ngày với hàng hóa là "những món của riêng tôi." [76] Vài tháng sau, "nhà kho của Phu nhân B đã đạt doanh số trung bình 3.000 đô la một ngày trước khi nó được chính thức mở cửa.

Khi được hỏi về cuộc chiến khốc liệt trong việc giành giật khách hàng đang chờ đợi bà ở phía trước, bà gầm gừ trên tờ báo địa phương: "Tôi sẽ trao nó cho họ." Khi được báo rằng khách hàng đang phàn nàn về việc thiếu chỗ đậu xe tại cửa hàng mới của bà, bà chỉ tay về phía bãi đậu xe của Furniture Mart và nói: "Cứ đỗ xe bên đó… Họ không để ý đâu!" Chẳng mấy chốc, bà lao vào một cuộc chiến với hai cậu cháu nội hòng tìm sự chấp thuận của hội đồng thành phố về bãi đậu xe." Bà cho dựng lên một tấm bảng hiệu ghi: "Giá của họ: 104 đô la; giá của chúng tôi: 80 đô la". [77] Khi Bob Brown trên chương trình 20/20 của Đài truyền hình ABC hỏi bà về tương lai của Furniture Mart, bà nói: "Tôi cầu cho nó tan thành mây khói. Tôi muốn chúng nó phải xuống địa ngục…" [78]

Trước kia, có lần Buffett phán một câu thế này: *"Tôi thà quần nhau với loài gấu xám Bắc Mỹ còn hơn là cạnh tranh với Phu nhân B và con cháu của bà ấy." [79]* Vì bị kẹt chiến đấu với những con gấu xám, Buffett đã hành động như ông vẫn thường làm khi bất kỳ quan hệ nào với bạn bè bị đổ vỡ. Ông từ chối đứng bên lề. Phu nhân B nghĩ rằng đó là phản bội. "Warren Buffett không phải là bạn của tôi," bà nói với một phóng viên. "Tôi cho anh ta 15 triệu đô la mỗi năm, vậy mà khi tôi bất đồng ý kiến với các cháu của tôi, anh ta không hề bênh vực tôi."

[80] Việc này làm Buffett rất khổ tâm. Ông là người không thể chịu đựng nổi sự đối kháng và những mối quan hệ đổ vỡ.

Louie, người không dám làm điều gì phật lòng mẹ, cũng không đi cùng đường với bà "Mẹ tôi nghĩ rằng bà mất quyền kiểm soát nơi này, và bà rất giận dữ vì chuyện đó." Louie nói.

"Ông ấy luôn luôn cư xử với mẹ mình một cách hoàn hảo." Buffett nói . *"Chấp nhận rằng mình đang mất dần quyền kiểm soát là điều khó nhất trên đời đối với Rose. Bà trở nên giận dữ cả thế giới này vì đã buộc bà phải từ bỏ điều bà yêu quý nhất."*

Hai năm sau, Cửa hàng của Phu nhân B, tuy vẫn ở qui mô nhỏ, đã tăng trưởng với tốc độ chóng mặt và nó như đang sỉ vả vào mặt Furniture Mart. Cuối cùng, Louie phải xen vào một lần nữa: "Mẹ ạ, mẹ phải bán cửa hàng của mẹ cho chúng con. Thật là vô lý khi chúng ta lại đi cạnh tranh với nhau như thế này." [81] Và thế là Rose gọi Buffett. Bà đã mất Mart vào tay Buffett. Bà đã mất cả gia đình. Bà sống cô độc ngay trong ngôi nhà của mình, tách biệt hẳn khỏi con cháu của bà. Bà nói: "Tôi đã sai." Gia đình còn quý hơn cả niềm kiêu hãnh và công việc kinh doanh của cá nhân tôi. Phu nhân B bảo Buffett rằng bà muốn quay trở lại. Với một hộp See's Candies kẹp nách và một bó hoa hồng khổng lồ trên tay, Buffett đến gặp bà. Ông đề nghị mức giá 5 triệu đô la chỉ để sử dụng tên tuổi của bà cùng với cơ ngơi nhỏ bé mà bà đã thuê lại của người khác.

Ông bổ sung thêm một giao ước mới: Lần này bà phải ký một "Hiệp ước" không cạnh tranh, một "Hiệp ước" để bà không bao giờ cạnh tranh với ông một lần nào nữa. Ông ước gì mình đã làm điều này trước đây. Sự vô lý trong một giao ước bất cạnh tranh đối với một bà lão 99 tuổi còn tệ hại hơn cả một thất bại lớn đối với ông. Tuy nhiên, Buffett là người có đầu óc thực tế. Hợp đồng được trình bày một cách khéo léo để nó có thể sống lâu hơn Phu nhân B. Nếu bà nghỉ hưu, hay bỏ việc ngang trong tức giận hay vì bất cứ lý do gì, bất kể bà bao nhiêu tuổi, thì trong vòng 5 năm sau đó bà không được cạnh tranh với Buffett và con cháu của bà. Thậm chí nếu bà có sống đến 120 tuổi thì Buffett vẫn không muốn nhận lấy bất cứ mối đe dọa cạnh tranh nào từ phía bà. *" Tôi nghĩ bà ấy sẽ trường sinh bất tử nên tôi phải cộng thêm 5 năm sau đó cho bảo đảm."*

Phu nhân B vẫn không thể đọc hay viết được tiếng Anh. Tuy nhiên, bà đã ký tên vào bản hợp đồng có điều khoản không cạnh tranh, sau khi được người ta giải thích rõ ràng, bằng cách lăn tay. "Thỏa thuận ngừng bắn" này ngay lập tức được báo chí đăng thành những dòng tít lớn. *" Và sau đó tôi làm mọi thứ có thể để bảo đảm rằng bà sẽ không bao giờ hóa điên,"* Buffett nói. Ông bắt đầu tâng

bốc người nhân viên mới của mình một cách giả dối và điều đó làm bà vui đến nỗi không bao giờ còn có ý định bỏ ngang nữa và bấm đồng hồ tính giờ cho thỏa thuận không cạnh tranh của mình.

Vào ngày 7 tháng 4 năm 1993, Phòng Thương mại Omaha (The Greater Omaha Chamber of Commerce) đã trân trọng đưa tên tuổi của bà vào Tòa nhà Danh vọng (Hall of Fame) mới khánh thành của thành phố, cùng với Warren Buffett, Peter Kiewit và nhiều tên tuổi lớn khác. Vào ngày hôm đó, Buffett, đầu gối đã bắt đầu lỏng lẻo, bước lên sân khấu tại Highland Club và lần đầu tiên trong đời mình, ông đã hát trước công chúng để mừng sinh nhật lần thứ 100 của Phu nhân B. Đồng thời, ông tuyên bố tặng 1 triệu đô la cho một nhà hát địa phương mà bà đang tài trợ sửa sang lại.

Thật là khó tin! Buffett vừa cho đi một triệu đô la!

Và giữa những lời kinh cầu chúc cho bà, không có một lời nào lọt được vào đầu Rose Blumkin. Cả con số một triệu đô la mà Buffett đã tặng cho bà cũng thế. Bà cảm nhận được rằng bà đã sở hữu tất cả, tất cả gia tài của bà là nhờ đất nước này đã mang đến cho bà các cơ hội lớn. Trong mỗi cuộc họp mặt gia đình, bà đều một mực yêu cầu con cháu cho bà nghe bài hát yêu thích nhất của mình, bài "Chúa Phù hộ Nước Mỹ" [82], và đôi khi không chỉ một lần.

"Tôi nghĩ mình không đáng được như thế này," bà cứ lặp đi lặp lại như thế với từng người đến ôm hôn chúc mừng bà. [83] Nhưng bà đã rất xứng đáng.

---

[1]. *Chương trình Giấc mơ Mỹ mà Phu nhân B đã dệt nên (The Dream that Mrs. B Built), được phát trên Kênh 7 KETV ngày 21/05/1980. Những câu nói của Mrs. Blumkin đã được sắp xếp lại và biên tập ngắn gọn hơn.*

[2]. *Chương trình Giấc mơ Mỹ của Phu nhân B (The Dream that Mrs. B Built), được phát trên Kênh 7 KETV ngày 21/05/1980. Những câu nói của Mrs. Blumkin đã được sắp xếp lại và biên tập ngắn gọn hơn.*

[3]. *"The Life and Times of Rose Blumkin, an American Original," Omaha World-Herald, ra ngày 12/12/1993.*

[4]. *"The Life and Times của Rose Blumkin, an American Original," Omaha World-Herald, ra ngày 12/12/1993.*

[5]. *Slivovitz: một loại rượu mạnh làm từ mận (plum), được sử dụng phổ*

biến ở các nước vùng Balkan, Bosnia, Croatia, Czech, Bungaria, Hungary… – ND

[6] . *Minsk, gần Moscow, tương đối gần với biên giới giữa nước Nga và Đông Âu, là nơi chắc hẳn có một con đường bí mật trong chiến tranh. Quãng đường bà đã đi qua dài gấp ba lần đường xe lửa giữa San Francisco và New York.*

[7] . *"The Life and Times of Rose Blumkin, an American Original."*

[8] . *Điều này và đa phần các chi tiết khác của chuyến du hành của Mrs. Buffett là lấy từ một câu chuyện gia đình của Blumkin.*

[9] . *Chương trình Giấc mơ Mỹ mà Phu nhân B đã dệt nên.*

[10] . *Iddish: Tiếng Đức cổ (tiếng I-đit) của những người Do Thái sống ở Trung và Đông Âu. – ND*

[11] . *Năm 1915, ước khoảng 6.000 người Do Thái gốc Nga sinh sống ở Omaha và Nam Omaha, phần lớn đến từ cuộc tổng di dân vào những năm 1830 để trốn khỏi những cuộc tàn sát người Do Thái từ sau vụ ám sát Sa hoàng Alexander Đệ nhị. Hầu hết đều khởi nghiệp như những người bán rong và chủ các cửa hiệu nhỏ, phục vụ cho lớp người di dân lao động lớn tập trung vào các ngành đường sắt và chứng khoán. Cho đến năm 1930, Omaha là thành phố có số cư dân sinh ở nước ngoài chiếm tỉ lệ cao hơn bất kỳ thành phố nào khác của nước Mỹ. Lawrence H. Larsen và Barbara J. Cottrell viết trong quyển The Gate City, Nhà xuất bản trường Đại Học Nebraska, Lincoln 1997.*

[12] . *Phỏng vấn Louis Blumkin. Cha của ông đã so sánh hiệu cầm đồ với nhiều ngân hàng thất bại trong suốt thời kỳ này.*

[13] . *Apple: quả táo; tablecloth: khăn trải bàn; knife: con dao. – ND*

[14] . *Chương trình Giấc mơ Mỹ mà Phu nhân B đã dệt nên..*

[15] . *Chương trình Giấc mơ Mỹ mà Phu nhân B đã dệt nên.*

[16] . *Louis Blumkin, người nói rằng bà đã mua những chiếc áo khoác giá 100 đô la rồi bán lại với giá 120 đô la, thậm chí 200 đô la ở một nơi nào đó trong thị trấn.*

[17] . *Chương trình Giấc mơ Mỹ mà Phu nhân B đã dệt nên.*

[18] . *"The Life and Times of Rose Blumkin, an American Original."*

[19] . *Phỏng vấn Louis Blumkin.*

[20] . *Phỏng vấn Louis Blumkin. Họ đã "đẽo" ra một miếng trong phần của*

họ để cho bà.

[21]. *"The Life and Times of Rose Blumkin, an American Original."*

[22]. *Phỏng vấn Louis Mullikin.*

[23]. *Phooey: Thán từ thể hiện sự căm ghét, ghê tởm. – ND*

[24]. *"Nebraska Furniture Legend", James A. Fussell, Omaha World-Herald, 11/08/1988.*

[25]. *Phỏng vấn Louis Mullikin.*

[26]. *Purple Heart là tên gọi của một huân chương của tổng thống Mỹ trao tặng cho các quân nhân bị thương hay hy sinh trong chiến tranh. – ND*

[27]. *Trận Bulge là một cuộc tấn công lớn của quân Đức vào quân Đồng minh tại vùng rừng núi Ardennes giữa Bỉ, Pháp và Luxembourg thuộc Mặt trận phía Tây vào cuối cuộc chiến tranh (16/12/1944 – 25/01/1945). Trận chiến này có sự tham gia của 840.000 quân Đồng minh và 500.000 quân Đức, thương vong mỗi bên trên dưới 90.000 quân và làm chết 3.000 thường dân. – ND*

[28]. *"The Life and Times of Rose Blumkin, an American Original."*

[29]. *"Furnishing a Life", Joyce Wadler, Washington Post, 24/05/1984.*

[30]. *"The Life and Times of Rose Blumkin, an American Original."*

[31]. *Chương trình Giấc mơ Mỹ mà Phu nhân B đã dệt nên.*

[32]. *"The Life and Times của Rose Blumkin, an American Original."*

[33]. *"Blumkin: Sofa, So Good: The First Lady of Furniture, Flourishing at 90", Joyce Wadler, Washington Post, 24/05/1984.*

[34]. *Buffett, trong thư gởi Jack Byrne vào năm 1983, ghi rằng những cửa hàng của Levitz đạt trung bình khoảng 75% kích cỡ của NFM nhưng chỉ đạt doanh thu bằng 10% của NFM.*

[35]. *Buffett ghi nhận trong báo cáo thường niên năm 1984 rằng NFM hoạt động với một hiệu năng ngoại hạng. Phí quản lý của nó chiếm 16,5% doanh thu, so với 35,6% của Levitz, đối thủ cạnh tranh lớn nhất của nó.*

[36]. *Thư của Warren Buffett gởi Jack Byrne, ngày 12/12/1983.*

[37]. *"Furniture Czarina," Frank E. James, Wall Street Journal, 23/05/1984.*

[38]. *Bài diễn văn được đọc tại trường Luật Stanford vào ngày 23/03/1990.*

“Berkshire Hathaway’s Warren E. Buffett, Lessons From the Master,” Outstanding Investor Digest, Phần V, Số 3, 18/04/1990.

[39]. *Nguyên văn: “It’s mine habit”, thay vì “It’s my habit”. – ND*

[40]. *“Mrs. B Uses Home to Eat and Sleep; “That’s About It””, Chris Olson, Omaha World-Herald, 28/10/1984.*

[41]. *“Furnishing a Life.” Joyce Waffler.*

[42]. *Nguyên văn: “diamond monther”, thay vì “diamond mother”. – ND*

[43]. *“Mrs. B Means Business”, USA Today, 01/04/ 1986.*

[44]. *Thư của Bella Eisenberg gởi Warren Buffett, ngày 08/06/1984.*

[45]. *“Tôi có thể nghe mẹ tôi [nói điều đó] ngay lúc này”, Louis Blumkin nói trong một cuộc phỏng vấn.*

[46]. *Chương trình Giấc mơ Mỹ mà Phu nhân B đã dệt nên.*

[47]. *Trong Giấc mơ Mỹ mà Phu nhân B đã dệt nên, Blumkin có nhắc đến đoạn này và nói rằng Buffett không đồng ý mức giá mà bà muốn, thế là bà bảo rằng ông là kẻ quá rẻ tiền!*

[48]. *Phỏng vấn Louis Blumkin.*

[49]. *Những năm nằm ngủ trong ổ rơm trên một cái sàn gỗ trần trụi chắc đã giúp bà hiểu ra đôi điều.*

[50]. *“Blumkin: Sofa, So Good: The First Lady của Furniture, Flourishing at 90.” Joyce Wadler.*

[51]. *“Nebraska Furniture Legend.” James A. Fussell.*

[52]. *Thư của chủ tịch Berkshire Hathaway năm 1983. Khởi đầu, Berkshire mua 90% doanh nghiệp, chỉ để lại 10% cho gia đình, và được tùy chọn lấy lại 10% cho một vài người quản lý trẻ chủ chốt trong gia đình.*

[53]. *Nguyên văn: “The Bank of England”. – ND*

[54]. *Hợp đồng bán Nebraska Furniture Mart, ngày 30/08/1983.*

[55]. *“Furniture Mart Handshake Deal,” Robert Dom, Omaha World-Herald, ngày 15/09/1983.*

[56]. *Sự yêu mến mà Buffett dành cho Phu nhân B được mọi người biết đến dựa trên sự giống nhau giữa bà và mẹ của ông khi bà phẫn nộ trước sự lạm*

dụng của ai đó đối với gia đình và người làm công. Họa hoằn lắm ông mới chấp nhận sự rủi ro kết giao với một người có thể quát nạt cả ông.

[57] . *Thư của Warren Buffett gởi Rose Blumkin ngày 30/09/1983.*

[58] . *Từ một nhân viên về hưu của Berkshire (không phải Verne McKenzie, ngôi sao của giai thoại này).*

[59] . *Phỏng vấn Verne McKenzie.*

[60] . *Tuxedo (hay smocking): Loại áo khoác ngoài, dài tới gối dành cho quý ông mặc khi tham dự những sự kiện trọng đại. – ND*

[61] . *Một vài thành viên trong Nhóm Buffett cam đoan con số là chính xác.*

[62] . ***Stock options** – Quyền lựa chọn cổ phiếu là quyền của các nhà đầu tư (không phải nghĩa vụ) được **mua** hay **bán** một số lượng cổ phiếu theo giá đã xác định trước và thấp hơn giá hiện hành của cổ phiếu đó trên thị trường.*

Đối với option mua (buying option), người mua option sẽ trả cho người bán option một khoản tiền, gọi là giá trị quyền chọn hay phí quyền chọn (option premium) và người mua option sẽ có quyền được mua (nhưng không bắt buộc phải mua) một lượng tài sản nhất định (chứng khoán, ngoại tệ, hàng hoá…) theo một mức giá đã được thoả thuận trước tại thời điểm đã xác định trong tương lai. Người bán option nhận được tiền từ người mua option nên họ có trách nhiệm phải bán một lượng chứng khoán nhất định theo một giá cả đã được thoả thuận trước vào một ngày xác định trong tương lai (hoặc được thực hiện trước ngày đó) khi người mua option muốn thực hiện quyền được mua.

Đối với option bán (selling option), khi một nhà đầu tư lo lắng về giá chứng khoán có thể sụt giảm, họ có thể sử dụng option bán để tự bảo vệ. Ví dụ, với 1.000 cổ phiếu của ABC nào đó trị giá 50 USD/cổ phiếu trong tay, bạn có thể mua quyền bán option (với một khoản lệ phí) để đảm bảo rằng trong 2 ho ặc 3 tháng sắp tới, bất kỳ lúc nào bạn cũng có thể bán được 1.000 cổ phiếu đó với giá 50 USD/cổ phiếu. Như vậy, nếu số cổ phiếu này bị mất giá sau đó thì bạn đã được người cung cấp option bán bảo đảm mức giá cho mình (người cung cấp option được hưởng lợi từ phí option).

Option được phát minh dựa trên yếu tố các nhà đầu tư ưa thích cảm giác an toàn khi họ chắc chắn sẽ được mua và bán với giá ấn định trước, tuy thu lợi nhuận không cao. Option có thể được mua bán trên thị trường tập trung như Thị trường quyền lựa chọn cổ phiếu Chicago – CBOE, thị trường hợp đồng tương lai quốc tế London – LIFFE hay các thị trường phi tập trung OTC. – ND

[63]. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Adam Smith, Cuốn IV, 1776.*

[64]. *Phỏng vấn Stan Lipsey.*

[65]. *"A Tribute to Mrs. B," Omaha World-Herald, 20/05/1984; John Brademas, Hiệu trưởng trường Đại Học New York, gởi Rose Blumkin ngày 12/04/1984.*

[66]. *Phỏng vấn Louis Blumkin.*

[67]. *"Blumkin: Sofa, So Good: The First Lady của Furniture, Flourishing at 90." Joyce Wadler.*

[68]. *Phỏng vấn Louis Blumkin.*

[69]. *Thư của Warren Buffett gởi Larry Tisch, ngày 29/05/1984.*

[70]. *Beth Botts, Elizabeth Edwardsen, Bob Jensen, Stephen Kole và Richard T. Stout, "The Corn-Fed Capitalist," Regardie's, tháng Hai năm 1986.*

[71]. *Nguyên văn: "They never told me nothing." Phu nhân B nói tiếng Anh không đúng ngữ pháp. Lẽ ra bà phải nói "They nerver told me anything", nghĩa là, "Chúng nó chẳng bao giờ nói gì với ta." – ND*

[72]. *"Son Says No One Wanted Mrs. B to Leave", Robert Dorr, Omaha World-Herald, ngày 13/05/1989.*

[73]. *Of Permanent Value: The Story của Warren Buffett/More in '04 tác giả Andrew*
Kilpatrick, (California xuất bản). Alabama: AKPE, 2004.

[74]. *"Son Says No One Wanted Mrs. B to Leave", Robert Doer.*

[75]. *"From Wheelchair, Mrs. 13 Plans Leasing Expansion", Sonja Schwarer, Omaha Metro Update, 11/02/1990; "Furniture Queen Battles Grandsons for Throne", James Cox, USA Today, 27/11/1989.*

[76]. *"Garage Sale Is Big Success for Mrs. 13", Robert Doer, Omaha World-Herald, 17/07/1989.*

[77]. *Of Permanent Value, Andrew Kilpatrick.*

[78]. *"Phu nhân B lại lái xe đi khắp nơi: một Chương trình TV của Đài ABC Câu Chuyện Thời Sự 20/20" do Bob Brown, Joe Pfifferling thực hiện năm 1990.*

[79]. *"A Businessman Speaks His Piece on Mrs. Blumkin," Furniture Today,*

ngày 04/06/1984, Báo cáo thường niên Berkshire Hathaway năm 1984. Buffett rất hay sử dụng kiểu này như là một cái nhãn dán cho ai đó hay một tình huống nào đó để những phần khác của bồn tắm có thể rút nước.

[80]. *"The $4 Billion Regular Guy: junk Bonds, No Greenmail, Never. Warren Buffett Invests Money the Old-Fashioned Way", Linda Grant, Los Angeles Times, ngày 07/04/1991.*

[81]. *Phỏng vấn Louis Blumkin.*

[82]. *"God Bless America". – ND*

[83]. *"Mrs. B Deserves Our Admiration," Harold W. Andersen, Omaha World-Herald, ngày 20/09/1987; "This Time, Mrs. B Gets Sweet Deal", Robert Dorr, Omaha World-Herald, ngày 18/09/1987.*

45.

HÃY GỌI XE CỨU HỘ!

Omaha, 1982 – 1989

Sau khi vừa bước lên bờ từ chiếc *Queen Elizabeth II* , Susie Buffett đã nghe xong những câu chuyện kể của chồng bà về Phu nhân B và bất kỳ qui định mới nhất nào của ông. Thời gian này, bà và Warren nói chuyện với nhau hầu như hàng ngày trên một "đường dây nóng" đặc biệt đường gắn vào tận căn hộ của bà. Khi chuông điện thoại reo, bà nhào đến bên chiếc máy ngay lập tức. "Warren đấy!" Bà nói và bỏ ngang bất cứ cuộc nói chuyện nào với bạn bè để gặp ông. Đối với bà, ông vẫn là nghĩa vụ số một của bà. Nhưng trừ phi ông cần bà, cuộc đời bà giờ đây do bà tự do quyết định.

Susie đã dọn ra khỏi căn hộ nhỏ xíu của bà ở tòa nhà Gramercy Tower và dọn vào một căn hộ ấm cúng trên đường Washington có nhiều xe lửa điện và một tầm nhìn tuyệt vời ra vùng vịnh. Bà chọn tòa nhà này vì Peter đang sống ở đó với Mary, vợ anh, và hai cô con gái. Anh vẫn theo đuổi sự nghiệp âm nhạc và đã bắt đầu cho thuê phòng thu của mình để kiếm tiền trang trải chi phí cuộc sống, đồng thời sáng tác nhạc cho bất kỳ ai có thể trả tiền cho anh – từ những bộ phim thực tập của sinh viên cho đến công ty sản xuất phim Video West. [1]

Trong những năm vừa qua, Susie đã mất đi cả cha lẫn mẹ của bà. Doc Thompson qua đời năm 1981; Dorothy Thompson tiếp bước theo ông 15 tháng sau đó. Susie gắn bó nhiều với cha mẹ bà đến mức cái chết của họ để lại trong lòng bà một niềm đau khôn nguôi. Sau nữa, xu hướng rối loạn tâm thần của bà không những không dịu đi mà còn tăng thêm. Warren đã không còn xem bà là ân nhân trong cuộc đời của ông nữa và ước muốn làm vui lòng người phụ nữ mà giờ đây ông thần tượng hơn bao giờ hết có thể được nhìn thấy một phần qua những khoản tiền mà ông gởi cho bà. Trong tuổi thanh xuân của bà, ý nghĩ của bà về một cuộc đi mua sắm tiêu nhiều tiền là sẽ mua một giỏ đầy những tấm thiệp chúc mừng. [2] Ý nghĩ này dần dần mở rộng thành một cuộc đổ bộ hàng năm vào siêu thị giày dép Bergdorf's. Tính keo kiệt của Warren bắt đầu giảm

dần dù không ai nói ra nhưng tính thực tế không gì lay chuyển được, rằng ông vẫn đang kiểm soát tiền bạc của Susie. Bất kỳ lúc nào bà cũng có thể lấy tiền của mình lại và tự sử dụng số tiền đó. Nhưng, như bị giằng xé giữa hai chiếc áo choàng lông mà không biết chọn cái nào, bà chỉ tự hỏi rằng: “Tại sao tôi lại phải chọn lựa?” Và, câu trả lời là bà không cần lựa chọn gì cả.

Nhưng dường như sợi dây thắt hầu bao ngày càng nới ra đã tạo điều kiện cho thiên hướng sống bác ái của Susie mỗi lúc mỗi lớn hơn trước những người bạn bè nghèo khó đủ mọi thành phần, màu da luôn vây quanh bà. Ngay cả cô bạn gái thời đại học của Peter cũng được nhận vào làm thư ký cho Susie nhiều năm trước đó, bất chấp thực tế rằng chính Susie là người từng đã bẻ gãy mối quan hệ giữa cô với con trai bà trước khi họ đính hôn với nhau và sau khi Peter bắt đầu suy nghĩ lại. Cơn triều lên của vòng bè bạn cũ, các thành viên phụ thuộc trong gia đình bà và những người bạn mới ở San Francisco có thể làm cho bất kỳ ai cũng phải bị chìm đắm suốt ngày, nhưng Susie không phải là một người trong số đó. Được giải phóng khỏi Omaha, với hàng đống tiền tùy ý sử dụng, bà vùng vẫy bước vào cuộc sống như thể bị thúc đẩy bởi một sức mạnh huyền bí, giống như cây chổi thần của mụ phù thủy babayaga. Em cần bao nhiêu cho lễ Giáng sinh, Buffett hỏi bà. Ồ, 70.000 đô la có lẽ là đủ, Susie đáp. [3] Và ông viết ngay một tấm séc cho bà.

Bà đặc biệt hướng vào các nghệ sĩ và những người làm nghề sáng tạo, nói chung là bất cứ ai có tiềm năng hay có tài nhưng chưa được thừa nhận. Bà là người bảo trợ cho họa sĩ Edward Mordak, người vẽ các loại tranh sơn dầu đương đại với những gam màu sáng mà bà rất thích. Nhưng trong số những người được bà trợ giúp, cậu cháu trai Billy Rogers mới là một thách thức thực sự đối với bà. Là một tay ghi-ta jazz nổi bật, Rogers đã từng chơi cho nhiều ban nhạc khác nhau, từng là người dự phòng cho tay ghi-ta nhạc Blues huyền thoại B.B. King và từng đạt thành tích biểu diễn cao nhất của mình khi là một thành viên của ban nhạc Crusaders. Rogers đã lập gia đình, có một con trai và sống ở Los Angeles. Cậu “quậy” tưng bừng khắp vùng Bờ Tây suốt những năm qua và chẳng bao giờ ở yên một nơi nào đủ lâu. Trong khi đó, Susie tiếp tục làm một người dì lạc quan và quyết không chịu thua cậu cháu trai. Bất kể cuộc đời cậu có sa đọa như thế nào khi cậu dính vào ma túy, bà luôn luôn đối xử với cậu công bằng như người anh Howie của cậu.

Năm 1984, khi đại dịch AIDS cướp đi 2.000 nạn nhân tại Mỹ và lây nhiễm 2.000 người khác, Susie nhận ra một động cơ cao cả khác trong công việc từ thiện của bà đến từ những người đồng tính nam [4] ở San Francisco. Với sự lây truyền của một căn bệnh được mọi người hiểu biết rất ít và được tuyên truyền rất

kém cỏi, phong trào chống đồng tính luyến ái trở nên hết sức điên cuồng, [5] AIDS được người ta ví như một căn bệnh "ung thư của giới đồng tính" và rằng, Chúa đang trừng trị những kẻ đồng tính luyến ái nam vì sự lệch lạc hành vi tình dục của họ. [6] Là một vòng tay nhân ái đối với nhiều người bị gia đình từ chối, giờ đây Susie lại bước qua cả những lằn ranh xã hội với tư cách là một người phụ nữ đã có chồng, giàu có và làm nơi nương tựa cho những kẻ đồng tính luyến ái nam trong những năm đầu tiên của cơn khủng hoảng với đại dịch này. [7]

Cuộc sống riêng của Susie tại San Francisco như một màn biểu diễn đi dây trên không đòi hỏi ở bà một sự thăng bằng rất cao. Bà đã là một phu nhân Warren Buffett danh tiếng từ sáu năm nay trong khi cá nhân bà vẫn đang loạng choạng trên bức tường rào giữa ly dị và tái hôn. Một vài người ý thức được tình cảnh của bà thì cho rằng Susie chọn cách sống đi tìm sự quên lãng như thế này để làm vui lòng mọi người và tránh phải hình dung điều mà bà mong muốn. Họ nghĩ Susie thuộc tuýp phụ nữ không bao giờ nói ra sự thật của riêng mình. Tuy nhiên, cuộc sống của bà lại nói lên điều ngược lại: rằng bà chưa bao giờ muốn dành hết sức lực của mình cho một người nào, rằng bà thích san sẻ sự chú ý của bà cho tất cả mọi người chứ không phải một mối quan hệ duy nhất nào. Susie, người có lý do để trở nên tự tin về kỹ năng quản lý các mối quan hệ con người, thỉnh thoảng cũng tỏ ra tự tin thái quá. Khi số người biết được bí mật đời tư của bà ngày càng tăng lên, bà thật khó mà kiểm soát được những gì mà hai người đàn ông quan trọng nhất trong đời bà tự biết về mối quan hệ của họ với bà.

Susie và cựu huấn luyện viên tennis của bà đã dành một quãng thời gian cuối năm 1983 và đầu năm 1984 đi du lịch châu Âu với nhau. Ở đó bà lại có thêm nhiều bạn bè mới, nhưng rồi ngẫu nhiên chạm mặt những người đồng hương Omaha. Bất ngờ, hai nửa cuộc đời của bà đụng độ nhau trên Cựu Lục địa [8] . Tháng 3 năm 1984, bà về Omaha dự sinh nhật lần thứ 80 của Leila và trong cuộc viếng thăm này, lần đầu tiên bà đã thú nhận với Warren rằng lý do bà muốn chuyển đến sống tại San Francisco có liên quan đến một người đàn ông khác. Tuy nhiên, bằng cách nào đó, Warren trước đó đã biết chuyện này với ý nghĩ rằng đó là một mối quan hệ đã qua của bà, và có liên quan đến một người nào đó mà bà gặp sau khi đến Omaha. [9]

Vì thế, thậm chí ngay trong khi thú nhận sự việc với Warren, Susie vẫn tiếp tục giữ kín bí mật của mình. Nhưng cuối cùng thì bà cũng đã cam kết với chính mình, rằng bà chỉ có quyền chọn một phía. Bằng cách nói ra với Warren, bà đã chọn phía của ông. Bà sẽ không bao giờ rời bỏ ông. Họ sẽ tiếp tục là vợ chồng của nhau.

Và Warren đã không tự tử khi phát hiện ra sự thật – như những gì người ta chờ

đợi. Nhưng dường như ông sụt mất 10 ký lô chỉ sau một đêm vậy. Trong số những cú sốc mà ông từng trải qua, lúc này đây ông mới biết rằng Susie đã dùng một phần tiền của ông để vui thú với một tay chơi tự do bằng những cách mà ông không bao giờ cho phép – nếu ông biết. Sự yêu thích mà ông từng có khi mua ngôi nhà bên Bờ biển Laguna, mạnh mẽ là thế, giờ đây bỗng không còn ý nghĩa gì cả.

Trong bữa tiệc mừng sinh nhật của Leila, mẹ ông, ông trông tiều tụy nhưng vẫn cư xử bình thường như mọi khi trong các cuộc họp mặt gia đình. Ở nhà, vẫn không có sự thay đổi nào trong mối quan hệ giữa ông và Astrid, người không hề biết gì về những bí mật vừa được tiết lộ. Tại trụ sở chính của Berkshire Hathaway, ông tự giam mình trong phòng riêng, được chốt chặn phía trước bởi cô thư ký Gladys, và lao vào công việc để tìm quên. Ông không bao giờ nói với ai về những điều ông cảm nhận về một ảo tưởng huy hoàng về cuộc hôn nhân của ông. Thay vào đó, ký ức về những cuộc đua trong bồn tắm lại ùa về xâm chiếm tâm hồn ông.

Ước mơ duy trì một vài tàn tích của Berkshire Hathaway cũng chết dần, dù rằng các máy kéo sợi thời xa xưa vẫn chạy rầm rập và thở phù phù. Những khung cửi trông như được làm từ những miếng sắt vụn tái chế, những chiếc máy may kiểu cổ và các bánh xe lửa cũng rên rỉ kêu cót két trong phòng dệt. Cả nhà máy chỉ còn lại 400 công nhân, phần đông là con cháu của những người nhập cư Bồ Đào Nha, và họ có kỹ năng đặc biệt. Nhiều công nhân đã qua tuổi 50, một vài người nói được chút tiếng Anh, một vài người bị điếc do tiếng gầm gừ suốt ngày của những chiếc máy dệt. Buffett không thể nặn ra một lạng tơ sợi nhân tạo thành phẩm nào nữa từ mớ thiết bị này nếu không mua sắm các máy kéo sợi và khung dệt mới. Thế là hết. Năm 1985, ông rút dây cấp nguồn duy trì sự sống của Berkshire. [10] Để thay thế thiết bị mới, ông cần có 50 triệu đô la. Ông bán đấu giá thanh lý Berkshire và thu về được vỏn vẹn 163.122 đô la. [11]

Các công nhân yêu cầu trả trợ cấp thôi việc theo hợp đồng lao động và họ nhận được một vài tháng lương cộng thêm. Họ muốn gặp Buffett để thảo luận với ông nhưng ông đáp “không”. Họ nghĩ ông là người vô cảm, nhưng thực ra, ông không thể đối diện với họ.

Buffett nói:

“Dù rằng đó không phải là lỗi của họ, nhưng họ như những con trâu kéo cày bị ra rìa khi máy cày xuất hiện. Thị trường tự do đã giết chết họ. Nếu anh đã 55 tuổi, chỉ biết nói tiếng Bồ Đào Nha, và đã làm việc trong một nhà máy dệt trên 30 năm với đôi tai điếc đặc thì anh sẽ ra rìa. Không có câu trả lời nào dành cho

họ. Khi anh nói về việc đào tạo lại công nhân – nó không giống như tất cả họ đều trở thành các kỹ thuật viên máy tính bằng cách đăng ký học một vài khóa ngắn hạn trong các trường cao đẳng hay các trung tâm đại lại như thế.

Nhưng anh cần phải giải quyết vấn đề con người trong trường hợp này. Thị trường tự do tạo ra rất nhiều điều tốt đẹp cho đất nước này, nhưng chúng ta cần có một hệ thống an sinh xã hội tốt. Xã hội được hưởng lợi và xã hội phải chi trả cho điều đó. Tất nhiên, Warren sẽ không chi trả gì cả vì xã hội thiếu một hệ thống an sinh như thế. Các khoản trợ cấp hưu bổng được qui định như thế nào trong hợp đồng lao động thì họ được hưởng đúng như vậy từ người chủ lao động. *" Thị trường tự do không hoàn hảo ở điểm này. Anh không thể dựa vào thị trường mà cho từng công nhân của mình một cuộc sống tươm tất được."*

Vào lúc ông đóng cửa nhà máy, ngành dệt đã trở thành một vết nhơ trong công ty cổ phần có tên gọi là Berkshire Hathaway. Kế hoạch của Buffett là mảng kinh doanh bảo hiểm sẽ dẫn dắt Berkshire Hathaway – cái công ty đã thôn tính toàn bộ một công ty khác như Nebraska Furniture Mart. Trong những năm 1970, ông đã nói chuyện với một nhóm các công ty bảo hiểm đa dạng và đưa họ lên con tàu National Indemnity để cho họ một cú hích. Đó là một chiến lược xuất sắc, nhưng rồi sau một vài năm, hầu như họ đã đi sai đường.

Đầu tiên, Jack "Phản lực cơ" về nghỉ hưu. Sau đó là "vụ Omni" khi National Indemnity bị lừa bởi một đại lý láu cá, suýt biến thành một tổn thất trị giá 10 triệu đô la hoặc cao hơn thế nữa. Mặc dù hóa đơn cuối cùng cũng có giá vài triệu đô la, đó chỉ là vụ đầu tiên trong một chuỗi các rắc rối từ các công ty bảo hiểm. Buffett đã mua một tài sản nhỏ – một công ty bảo hiểm-tự động trong những năm đầu thập niên 1970 và ngay lập tức trượt nhào xuống rãnh cho đến khi có một giám đốc điều hành mới kéo nó lên. Đó là một mô hình chung đối với các vụ đầu tư còn lại của Buffett trong các công ty bảo hiểm – lao thẳng xuống rãnh, và gọi cứu hộ đến kéo lên. Có lẽ phải dùng đến tời với một chiếc máy nâng hạng nặng mới kéo được một vài trong số đó ra khỏi đống bùn lầy. Berkshire đã liên hệ với quỹ bảo hiểm công nhân tại California – một định chế chi trả tiền lương thất nghiệp và các các lợi ích y tế khi công nhân bị tai nạn lao động trong khi đang làm việc. Vào năm 1977, một trong hai công ty bảo hiểm con của nó rơi vào một "thảm họa" đang bộc phát mạnh khi giám đốc của họ nhận tiền lại quả từ các nhà môi giới. [12] Dan Grossman, trợ tá của Buffett, được cử đến Los Angeles để cứu lấy nó, nhanh chóng nhận ra rằng mình không hiểu gì về bảo hiểm, một ngành kinh doanh phức tạp và khó hơn mọi người vẫn thường nghĩ. (Chẳng hạn, Verne McKenzie, người đã từng một lần dẫn đầu một chuyến đi siết tài sản cá nhân, nhà và xe, của một đại lý) [13] . Biến một trưởng ban kiểm soát

thành một nhân viên đi siết nợ không phải là cung cách quản lý của một CEO tiêu biểu, nhưng trong quan niệm của Buffett, sau cùng là, nếu anh là người thông minh thì anh có thể làm tất cả mọi việc. Đối mặt với một công ty đang bị đắm cần cứu hộ, giải pháp của Grossman là gọi xe cứu hộ đến và thuê một nhà quản trị có kinh nghiệm, Frank DeNardo, người có khả năng gỡ rối cho họ. Buffett đã có lời khen ngợi DeNardo trong báo cáo thường niên của Berkshire.

Buffett cũng khởi động một công ty tái bảo hiểm – tức một công ty bảo hiểm lại cho các nhà bảo hiểm khác – như một cuộc thử nghiệm. Ông thuê George Young, một người có học hàm, thuộc gia đình dòng dõi để điều hành công ty này. Young dường như biết rõ những gì mình đang làm và tiền bạc cứ thế chạy vào như nước, nhưng chi phí thoát ra khỏi cửa sau cũng rất ào ạt. Buffett cố gắng làm việc với Young để giải quyết vấn đề, sau đó cầu nguyện Đức mẹ Maria [14] phù hộ cho Grossman trước khi cử ông đi New York thực hiện một sứ mạng giải cứu. Grossman nói: "Việc này nghe "có vẻ mơ hồ", Buffett nói, hãy đi nói chuyện với Hãng Lloyd's của Anh. Hãy tìm một vài hợp đồng bảo hiểm mà anh có thể làm được." Grossman hình dung rất nhanh rằng công ty tái bảo hiểm đó phải là một công ty của các chuyên gia. Không được hướng dẫn gì, Grossman đến cắm chốt tại Ruane, Cunniff và bắt đầu học về các hoạt động kinh doanh bảo hiểm.

Một liên doanh bảo hiểm khác của Buffett là sự ra đời của Homestate Companies – gồm một nhóm các nhà tái bảo hiểm nhỏ nằm rải rác tại một số bang khác nhau. Ý tưởng ở đây là một người nào đó giữ chức vụ chủ tịch sẽ làm cho khách hàng cảm thấy an tâm khi được phục vụ, hơn là cùng một người làm giám đốc chi nhánh của một công ty bảo hiểm lớn tầm cỡ quốc gia. Năm 1978, Buffett viết trong báo cáo thường niên rằng các công ty này đã có một năm hoạt động "đáng thất vọng". Khách hàng chỉ muốn trực tiếp gặp chủ tịch công ty, nhưng các công ty tầm cỡ quốc gia cũng có các lợi thế của riêng họ, nhất là về kinh nghiệm điều hành kinh doanh và thương trường. Homestate Companies cần có một ban giám đốc mới nhưng Buffett không có kế hoạch nào để tự giải quyết việc này. Ngay cả tuyệt chiêu quản trị chuẩn mực của ông là rút hết lượng tiền mặt và tăng giá để tạo dòng thác lợi nhuận trong ngành bảo hiểm cũng không có tác dụng (dù đó là một xuất phát điểm tốt). Ông bạn Tom Murphy của ông muốn nói với ông rằng ông đã "đi đến chỗ bỏ ngôi" [15] Hiện tại ông ấn vào tay Verne McKenzie trách nhiệm điều hành các công ty này, cho đến khi McKenzie nhận ra rằng mình cũng không hiểu gì về ngành bảo hiểm, đưa hai tay đầu hàng và lui về tuyến sau. [16] Trong khi đó, Frank DeNardo, ở tuổi 37, đã chết một cách thương tâm vì một cơn đau tim. Thế là ngành bảo hiểm phúc lợi công nhân tại California lại lâm vào cảnh không người cầm lái. Buffett dụ dỗ Grossman rời Bờ

Đông (lúc này Grossman đang ở New York) sang Bờ Tây để thay thế DeNardo tiếp tục điều hành định chế này.

Ở tuổi 26, Grossman được bổ nhiệm chức chủ tịch một công ty bảo hiểm, một ngành kinh doanh mà việc ngăn chặn hành vi lừa dối của khách hàng còn quan trọng hơn việc tìm kiếm doanh thu. Anh phải đương đầu với những khách hàng có hàng chục năm kinh nghiệm trong việc lừa dối các công ty bảo hiểm. Lời kêu nài sự trợ giúp của anh chạm phải những lời trêu đùa khích bác của Buffett, chỉ làm cho mọi việc càng rối lên thêm. Nhưng Grossman là một trong những người hiểu được rằng chính anh phải hình dung ra công việc này và tự tìm hiểu để làm chủ nó. Thông minh và cần mẫn, anh cảm thấy "hoàn toàn không đủ năng lực" để điều hành một công ty bảo hiểm ở tuổi 26 với một số vốn kinh nghiệm rất ít ỏi và nhấn mạnh rằng anh đã bị đặt không đúng chỗ. Bất chấp tất cả, Buffett vẫn nói ông tin chắc rằng anh làm được. Thế là, bao nhiêu căng thẳng trong công việc đổ xuống đầu Grossman và cuộc hôn nhân của anh tan vỡ. Cuối cùng, anh nói với Buffett rằng anh không thể tiếp tục được nữa và chuyển đi San Francisco, nơi anh bắt đầu quản lý đầu tư cho riêng mình. [17]

Warren, người rất ghét để bất kỳ ai phải ra đi, thúc ép Grossman ở lại với Nhóm Buffett. Grossman được nhiều người ưa thích và nhiều người trong số họ đã gọi điện thuyết phục anh từ bỏ ý định rời New York đi San Francisco, nhưng anh cảm thấy mình không đủ mạnh mẽ để duy trì quyền lực trong những cái vòng vướng víu cột chặt nhiều người vào gia đình Buffett – Susie và một đám người tôn thờ và luôn vây quanh bà, rồi đến Warren và một hệ thống những kẻ bảo vệ quyền lợi cho ông. Grossman biết rằng đang chịu thua, anh đành cắt đứt quan hệ với mọi người. "Cậu ấy ly dị gia đình Buffett." – Một người bạn cũ của anh, người hiểu chuyện nhưng nghĩ rằng ý định đó là hết sức tồi tệ.

Như vậy lúc này trụ sở chính đã thiếu mất một người ủng hộ cho đế chế bảo hiểm đang phát triển. Verne McKenzie vì làm việc cật lực để tìm cách thể hiện tài sản của Furniture Mart thành các con số trong báo cáo tài chính của Berkshire (mà không vạch áo Phu nhân B cho SEC xem lưng) nên rất hiếm khi gặp Buffett. Trong những chuyến di chuyển tới – lui giữa các thành phố của Grossman, Buffett cắt cử Mike Goldberg, một chuyên gia tư vấn của McKensey đã từng làm việc với Rickershauser tại Sở Giao dịch Chứng khoán Bờ Tây (Thái Bình Dương) tại văn phòng một thời là của ông. Là dân Brooklyn đậm chất mỉa mai và hài hước một cách đáng kinh ngạc, hóa ra Goldberg lại là người có cái được gọi là " *gien bảo hiểm* ", vốn hình thành bởi một phần biệt tài luôn thắng người khác kết hợp với hai phần nghi ngờ về bản chất của con người. Như vậy là anh ta có thể tự dạy mình về ngành kinh doanh này – đó quả là một điều tốt vì lúc này

Buffett không còn cách nào để dành thời gian cho một người được mình hỗ trợ, chứ đừng nói là hai.

Với sự gia nhập của Goldberg, cách thức làm việc lịch sự, chừng mực của những người vùng Trung Tây tại trụ sở chính bỗng nhiên thay đổi. Các nhà quản lý mà Goldberg đánh giá rằng chỉ đạt hiệu năng 90% đều nhanh chóng bị đóng gói chuyển đi nơi khác. Trong khi các trường hợp đóng gói chuyển đi lần lượt bay vèo qua cửa chính của Homestate Companies đang chết chìm thì Goldberg lại xây dựng được một danh tiếng cá nhân đủ làm mọi người kiêng dè. Ông ấy tuyển vào một số người mới để quản lý quỹ bảo hiểm công nhân và bộ phận tái bảo hiểm. Một vài người bám trụ được, số khác thì bất mãn vì không khí làm việc áp lực cao nên đã ra đi, trong khi những người khác cũng không làm được gì.

Phương pháp làm việc của Goldberg là mỗi ngày đều mời các nhà quản lý của mình vào phòng nói chuyện rất lâu, căn vặn họ đủ điều để nắm được thái độ của họ và để củng cố cách nghĩ của họ về ngành kinh doanh này. Giá trị của lối tiếp cận theo kinh nghiệm thực tiễn của Goldberg trong một bầu không khí hỗn loạn quả là khó mà không được đánh giá cao. Một cựu quản lý nói rằng phương pháp đó giống như một “đường hầm lộng gió Socrates”. Mọi người học được rất nhiều từ Goldberg nếu họ có thể chịu đựng được stress. Ông ấy là tuýp người, như một cựu nhân viên của họ nói, “có thể gọi taxi bằng cách hét toáng lên giữa phố.”

Suốt những năm đầu của thập niên 1980, Goldberg chiến đấu với những cơn sóng dữ để chỉnh hướng con tàu. Không giống như Hochschild-Kohn đáng thất vọng hay Berkshire Hathaway thất bại thảm hại – là công ty lẽ ra Buffett đã không nên mua lại – lần đầu tiên, những ngành kinh doanh đứng đắn một cách hoàn hảo lại đang loạng choạng một cách không thể lý giải được theo cái nhìn của Buffett. Nhưng ông có niềm tin rằng Goldberg biết làm những gì cần thiết. Tuy nhiên, anh chàng George Young vui tính và không hề biết hoài nghi là gì, người đang điều hành bộ phận tái bảo hiểm, đã bị mua đứt bởi các nhà môi giới bảo hiểm. Đây là một vấn đề nghiêm trọng đối với hoạt động của ngành này. [18] Lúc bấy giờ Buffett đã có một mô hình dứt khoát: Ông hành động theo lý trí để tránh gặp phải tình trạng thuê nhầm các nhà quản lý có tư tưởng chủ bại. Ông phê bình các nhà quản lý của mình một cách gián tiếp, thường bằng cách từ chối cho họ tuyển thêm người, và đặc biệt là giữ lại những lời khen ngợi. Vì số lượng các công việc mà ông đảm trách ngày càng tăng lên, ông sử dụng biện pháp này ngày càng thường xuyên hơn. Cố gắng phân tích những lá thư do các cổ đông gởi vào để tìm kiếm tin tức về các công ty bảo hiểm, một người phải trở thành một Sherlock Holmes mới có thể tham gia được sự kiện bất ngờ kỳ lạ của con

chó làm việc về đêm – một con chó không hề sủa. [19] Sau khi nuông chiều các nhà quản lý cá nhân bằng những lời khen ngợi trong những năm 1970, Buffett dần dần ngừng nêu tên bất kỳ nhà bảo hiểm hay nhà quản lý nào của họ, ngoại trừ hai trường hợp có thành tích đặc biệt xuất sắc là GEICO và National Indemnity.

Tuy nhiên, Buffett vẫn không ngừng viết về ngành kinh doanh bảo hiểm. Thực ra, trong thư gởi cổ đông năm 1984, ông viết về chuyện này nhiều hơn bao giờ hết. Ông kết thành tảng tất cả các công ty bảo hiểm thuộc Berkshire lại với nhau và một mình chịu bị phê bình về hiệu quả hoạt động kém của chúng mà không hề nêu tên một công ty nào hay một nhà quản lý nào, người lẽ ra phải chịu trách nhiệm cho sự chảy máu đồng vốn. Ông tiếp tục tự dằn vặt mình như thế trong suốt bảy trang giấy, trích dẫn cuộc cạnh tranh "dở sống dở chết" và các tổn thất quay về ám ảnh ông như những cuộc kêu gọi đóng góp từ tâm cho một người "được an táng trong một bộ com-lê đi thuê." Mặc dù việc giải thích là trách nhiệm của ông, trong vai trò là một CEO, nhưng ông dường như đang cố gắng ngăn chặn từ xa những lời chỉ trích bằng cách tự trừng phạt mình trước.

Và ông đã viết ra những lời đó trong khi ông biết rất rõ rằng cùng với những con số kinh hoàng đó là những cải tổ sâu sắc đang được thực hiện. Trước cuối năm sau, các công ty bảo hiểm của ông sẽ bắt đầu kết hợp thành một cỗ máy mạnh mẽ mà ông đã nhìn thấy trước viễn cảnh đó. Chúng sẽ tạo ra những luồng tiền cuồn cuộn làm nguyên liệu đầu vào cho sự nghiệp đầu tư của ông cất cánh một cách dũng mãnh ở những năm tiếp theo.

Trước năm 1985, mô hình công ty hợp nhất mà Buffett nghĩ ra bắt đầu phát huy tác dụng. Không có công ty nào giống như thế và mô hình này sẽ giúp phát huy sức mạnh của hiệu quả kép trong thúc đẩy mang lại sự thịnh vượng cho các cổ đông.

Rồi giây phút Goldberg tìm ra viên đá đỉnh của mô hình này cũng đến. Cuối cùng, các luồng tiền được khơi thông và phun trào còn mạnh hơn cả những giếng dầu có sức phun mạnh nhất.

Một ngày nọ, Buffett nói: "Tôi đang ở văn phòng vào một ngày thứ Bảy thì Mike Goldberg bước vào cùng với Ajit."

Ajit Jain, sinh năm 1951, có bằng kỹ sư của Học viện Công nghệ Ấn Độ ở Kharagpur và đã từng làm việc cho IBM Ấn Độ trong ba năm trước khi lấy bằng quản trị kinh doanh của Harvard. Ajit là người đa nghi và không khoan nhượng, cũng như Buffett và Munger. Ông chưa từng thấy ai có thể gây ấn tượng tốt đẹp hơn Ajit. Buffett nhìn thấy chính mình trong con người của Ajit, người nhanh

chóng chia sẻ được sự quý mến tột bực mà ông dành cho Phu nhân B. “ *Anh ta không có kiến thức gì về ngành bảo hiểm. Tôi chỉ thích tính cách của anh ta thôi. Tôi có thể bám dính vào Ajit. Bạn có thể so sánh rằng Ajit đối với tôi cũng như phát minh ra bóng đèn điện vậy. Thật là tuyệt vời. Điều này có ý nghĩa rất to lớn so với bất kỳ điều gì khác mà chúng tôi từng làm tại Berkshire.”*

Buffett nói rằng ông “không cần phải thêm gì” vào các quyết định của Ajit. Nhưng còn lâu ông mới chịu làm một kẻ tham gia thụ động trong các cuộc trao đổi qua điện thoại, và nếu có một công việc nào tại Berkshire mà ông muốn tự làm, việc đó là của Jain. Anh ta thích khía cạnh cân não nhau trong các vụ thương lượng, những cuộc thương lượng mà việc nắm thế thượng phong hay thắng – thua những món tiền lớn được quyết định bằng trí tuệ và ý chí. Trong ngành kinh doanh mang tính trí tuệ cao này, người nào nắm vững các yếu tố tâm lý người đó sẽ lôi kéo được toàn bộ các kỹ năng của Buffett. Ủy quyền cho Ajit thay mặt mình cũng gần giống như cách giao dịch của thị trường ngoài sàn chính thức ngày xưa mà ông từng làm, và ông lấy làm thú vị vì điều đó.

Với việc Buffett bám dính vào Ajit và những rối rắm đã được giải quyết, vai trò của Goldberg kết thúc. Chẳng bao lâu sau đó ông bắt tay vào việc mở một công ty kinh doanh bất động sản và tín dụng cho Berkshire.

Dường như Ajit không cần ngủ nhiều, khi anh ta thức dậy vào lúc 5 hay 6 giờ sáng, anh ta thường tự hỏi: “Giờ này ai đã thức rồi nhỉ? Mình có thể gọi cho ai đây?” Các đồng nghiệp của anh ta đã học được cách chuẩn bị cho những cuộc nói chuyện dài dằng dặc trước lúc bình minh về các thương vụ trong ngành tái bảo hiểm vào những sáng thứ Bảy và Chủ Nhật. Anh ta và Buffett thường gọi điện thoại trao đổi với nhau vào lúc 10 giờ sáng, và bất kể ở múi giờ nào trên thế giới, Ajit luôn tự điều chỉnh giờ giấc của mình theo đúng giờ hẹn đã thành thông lệ với Buffett.

Ajit đã xuất hiện rất đúng lúc. Giá cả cổ phiếu các công ty bảo hiểm đang đạt đỉnh. Anh ta cho chạy một mẩu quảng cáo trên tạp chí *Business Insurance* : “Chúng tôi đang cần càng nhiều càng tốt những hợp đồng bảo hiểm có phí đền bù lớn hơn một triệu đô la.” Mẩu quảng cáo cho thấy sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa nghệ thuật quảng cáo và một lối tư duy sắc bén được đóng dấu chất lượng theo tiêu chuẩn Buffett. “Chúng tôi chưa có tiếng tăm, chúng tôi cũng chưa có một hệ thống chi nhánh”, Buffett nói, nhưng các hợp đồng cứ kéo nhau đổ ào ạt vào văn phòng của chúng tôi và Ajit cứ thế mà ký, ký và ký. [20]

[1]. *Phỏng vấn Peter Buffett.*

[2]. *Phỏng vấn Doris Buffett.*

[3]. *Được chứng thực bởi một người gần gũi với gia đình, người đó đã mô tả nó trong một cuộc phỏng vấn.*

[4]. *Gay: người đồng tính luyến ái nam; lesbian (hay les): người đồng tính luyến ái nữ; bisexual (half-boy half-girl): người ái nam ái nữ; và transgendered: người chuyển đổi giới tính. – ND*

[5]. *AIDS lần đầu tiên được phát hiện giữa những người đồng tính nam vào mùa hè năm 1981, nhưng nó được thông báo như là bệnh viêm phổi hay như một dạng ung thư chết người hiếm thấy. Tổng thống Reagan đã miêu tả lần đầu tiên bệnh AIDS vào tháng Chín năm 1985 sau khi một người bạn của ông, diễn viên Rock Hudson, tuyên bố rằng ông được chuẩn đoán mắc bệnh này.*

[6]. *Tổ Chức Liên Cơ Quan Hợp Tác về Bệnh AIDS và Sự Phát Triển (Interagency Coalition on AIDS và Development). Xem thêm And the Band Played On (Nhà xuất bản St. Martin's, New York năm 1987) được viết bởi phóng viên Randy Shilts, người đã theo dõi căn bệnh AIDS liên tục trong những năm đầu thập kỷ 1980 cho tờ San Francisco Chronicle.*

[7]. *Phỏng vấn Marvin Laird và Joel Paley.*

[8]. *Người phương Tây thường gọi châu Âu là Cựu Lục địa (The Continent) và châu Mỹ là Tân Thế giới (the New World). – ND*

[9]. *Câu chuyện này được góp nhặt từ nhiều cuộc đối thoại với một số nguồn tin.*

[10]. *"Berkshire Hathaway to Close," Alan Levin, New Bedford Standard-Times, 12/08/1985.*

[11]. *Một cái khung dệt vải 4 năm tuổi giá 5.000 đô la nay chỉ còn 26 đô la, như là rác. Một số thiết bị dệt đã phải đem vào nhà bảo tàng ngành dệt.*

[12]. *Buffett sử dụng thuật ngữ "tai họa (disaster)" trong lá thư của chủ tịch viết năm 1978, thảo luận về những hành vi xấu của công nhân sắp chữ của NICO, cái mà ông quy trách nhiệm phần lớn cho những vấn đề rắc rối của ngành.*

[13]. *Phỏng vấn Verne McKenzie, Dan Grossman. Người đàn ông này là một đại lý nghe nói đã biển thủ tiền bạc của Berkshire.*

[14]. *Nguyên văn: "Hail-Maryed". Lối chơi chữ của tác giả. Bà thường*

động từ hóa các tên riêng. – ND

[15]. *Phỏng vấn Tom Murphy.*

[16]. *Phỏng vấn Verne McKenzie.*

[17]. *Phỏng vấn Dan Grossman.*

[18]. *Một vài nhà quản lý tái bảo hiểm ngồi ghế chủ tịch suốt thời kỳ ngắn hạn tranh tối tranh sáng: Brunhilda Hufnagle, Steven Gluckstern và Michael Palm. Vì nhiều lý do khác nhau, không có ai trong họ bị sa lầy.*

[19]. *The Memoirs of Sherlock Holmes: The Adventure of Silver Blaze, Sir Arthur Conan Doyle, Nhà xuất bản George Newnes, London 1894. (Câu chuyện trong quyển tiểu thuyết đoạt giải Mark Haddon: The Curious Incident of the Dog in the Night-time [Nhà xuất bản Doubleday, New York 2003] khởi đầu với một con chó poodle bị đâm chết bởi một cây chĩa ba làm vườn.)*

[20]. *"Jain, Buffett Pupil, Boosts Berkshire Cash as Succession Looms", Rob Urban, Bloomberg News ngày 11/07/2006. Mặc dù tác giả đã quen biết với Jain trong nhiều năm, ông vẫn lần từ chối đề nghị xin được phỏng vấn của tác giả.*

46.

RUBICON

Omaha, 1982 – 1987

Thập niên 1980 là những năm của những thương vụ, thương vụ và thương vụ – hầu hết được tài trợ bằng các khoản vay, vay và vay. Chỉ số Dow Jones không hề nhúc nhích trong 17 năm trước đó. [1] Tình trạng lạm phát thê thảm mỗi năm làm lợi nhuận giảm đi 1/10, tuy nhiên, công ty vẫn duy trì bảng lương sao cho từng nhân viên cổ cồn của họ có được một cuộc sống thoải mái nhất có thể. Các nhà điều hành tự cắt giảm lương của họ và tạm ngừng các cuộc chơi golf hay săn bắn tiêu khiển. Họ cắt giảm mạnh chi phí hoạt động, tăng cường năng lực kỹ thuật và triệt phá nạn quan liêu bàn giấy. [2] Vào đầu những năm 1980, cổ phiếu được rao bán như người ta bán những bộ com-lê may sẵn bằng vải polyester vậy. Sau đó, dưới thời Chủ tịch Quỹ Dự trữ Liên bang Paul Volcker, lãi suất, lúc đó ở mức vô cùng cao là 15%, bắt đầu hạ dần sau khi nạn lạm phát được kiểm soát. Những kẻ tinh khôn nhanh chóng nhận ra tình trạng bong bóng của nền kinh tế Mỹ. Với các khoản vay giờ đây đang rẻ, các nhà thu mua tiềm năng có thể sử dụng chính tài sản của công ty đó như một khoản tài trợ cộng thêm đối với người cho vay nợ để tài trợ cho thương vụ của họ – giống như việc thế chấp với 100% giá trị căn nhà vậy. Bên mua không cần phải huy động tiền mặt và không tốn kém gì nhiều trong việc mua một công ty lớn hơn là mở một quầy bán nước giải khát lưu động. [3] Các nhà tài trợ đổ xô vào Wall Street với ý định tàn sát những con bê béo ú bằng con dao của thợ chạm khắc – "tiền vay mượn". Sự bùng nổ các vụ sáp nhập bắt đầu diễn ra.

"Chúng tôi đang tìm kiếm thu nhập và các tài sản lẽ ra thuộc về các cổ đông và mang chúng về với chúng tôi." Jerome Kohlberg, một trong những nhà tài trợ cho các vụ sang nhượng hợp nhất công ty, đã nói như thế. "Corporate America phải chịu trách nhiệm rất lớn trong chuyện này. Bạn phải đặt câu hỏi đó. Tại sao họ không tự cắt giảm chi phí của mình?" [4]

Năm 1984, bấc của chiếc đèn dầu quản trị được kéo lên thêm một nấc nữa khi

các “junk bond” [5] , mà nhiều người gọi một cách hoa mỹ là “thiên thần mắc đọa [6] ”, được chú trọng. Đây là trái phiếu của các công ty vừa leo ra khỏi thùng rác phá sản, hoặc đang nhảy múa trên bờ vực phá sản, [7] như của Công ty Đường sắt Pennsylvania. Thi thoảng mới có một công ty mua bán các loại trái phiếu này một cách có chủ đích, nhưng phải trả một mức lãi vay cao vì một thương vụ như thế thường chứa đựng rủi ro rất lớn. Tất nhiên, việc mua các trái phiếu phân nhỏ này là rất bấp bênh và có phần liều lĩnh.

Những người làm việc trong các bộ phận kinh doanh trái phiếu phân nhỏ ở Wall Street hoạt động như những kẻ buôn bán lẻ ma túy và lũ người chuyên nhặt nhạnh những thứ đã bị vứt đi. Họ là một vài chủ ngân hàng chuyên do thám các nhà quản lý bị ám ảnh bởi cơn ác mộng muốn phát hành trái phiếu phân nhỏ, các nhà phân tích các khoản nợ cần phải kê biên tài sản chuyên phân loại giấy tờ trong một mớ bòng bong để kiểm tra các bảng cân đối kế toán được cho là sạch và chuyên “qua mặt” các luật sư đảm trách những vụ phá sản, các nhà đầu tư đang giận dữ, và các ban quản trị đang tuyệt vọng.

Nhưng mọi thứ đã thay đổi khi Michael Milken, “sư tổ” của trái phiếu phân nhỏ của ngân hàng đầu tư Drexel Burnham Lambert mới nổi, vươn lên trở thành người có ảnh hưởng nhất Wall Street bằng một ý tưởng hết sức đơn giản: rằng trong khi các trái phiếu “thiên thần mắc đọa” do các cá nhân nắm giữ tỏ ra rất rủi ro, thì việc mua một số lượng khổng lồ các trái phiếu này lại *không rủi ro* như thế, bởi vì tính bình quân, tỉ suất lợi nhuận cao hơn sẽ đủ sức bù đắp cho các rủi ro. Nói cách khác, các trái phiếu phân nhỏ khi được gom về một mối sẽ tạo ra một biên an toàn lớn – giống như những mẩu xì-gà béo bở của Buffett khi xưa.

Chẳng bao lâu, các nhà kinh doanh tiền tệ không còn trông như thể họ đang chơi bài Roulette [8] bằng tiền của các nhà đầu tư bằng cách đưa các trái phiếu phân nhỏ vốn chịu lãi suất vay cao vào các danh mục đầu tư của họ. Thực ra, ngày càng có nhiều người muốn phát hành trái phiếu phân nhỏ – nhưng đó là chuyện hoàn toàn khác. Thế là một trào lưu mới bùng lên và những kẻ chuyên tiếp quản các công ty có nguồn tài trợ mạnh lại có thể được tài trợ lần nữa bởi các trái phiếu phân nhỏ và điều này đã biến các các bảng cân đối kế toán vốn “sạch sẽ” trước đây thành những miếng pho-mát Thụy Sĩ [9] chứa đầy những lỗ hổng nợ nần. Các nhà săn lùng công ty được “vũ trang” bằng các loại trái phiếu phân nhỏ, chăm chú nhìn vào “các nhà tiếp quản thù địch”, tức những kẻ rắp tâm nhổ bỏ một công ty nào đó, bất ngờ săn đuổi các công ty đang đi lạch bạch như những chú vịt bầu béo ú. Họ nhắm bán cho bất kỳ người mua nào trông có vẻ thân thiện; tận cùng của hành động này là các công ty mục tiêu thường được bán đi sau khi nó đã bị rút gần như rỗng ruột. Các loại phí của các chủ ngân hàng trở

nên loạng choạng mạnh đến mức, thay vì chờ đợi để tự thực hiện thương vụ, họ lại tự săn chính mình và ngã nhào ra khỏi danh sách S&P 1000 theo cách mà Buffett từng sử dụng tờ *Moody's Manuals* để tìm kiếm các mẩu xì-gà béo bở. Những vụ sáp nhập loạn xạ thường diễn ra với sự đồng ý của một bên như thế này đã thu hút sự chú ý công chúng nói chung. Những vụ va chạm của những niềm kiêu hãnh khổng lồ như con tàu Titanic bắt đầu nổi đầy trên mặt báo. Cuộc hội nghị hàng năm về trái phiếu phân nhỏ của Michael Milken, gọi là Predators' Ball [10] , [11] một cái tên thể hiện đầy đủ nhất đặc trưng của thời kỳ này.

Buffett xem thường cách người ta chuyển sự giàu có từ các cổ đông vào tay những kẻ sang đoạt công ty, vốn được hậu thuẫn bởi hàng đống các chủ nhà băng, những tay môi giới và cả các luật sư chuyên giải quyết những vụ phá sản [12] bằng con đường này. "Chúng tôi không làm những kẻ tiếp quản có thái độ thù địch," ông nói. Các thương vụ trong những năm 1980 làm ông khó chịu hơn tất cả vì chúng phải gánh các khoản nợ nguy hiểm. Đối với những người theo sát diễn tiến của cơn suy thoái, nợ là một cứu cánh chỉ được sử dụng trong tình huống tồi tệ nhất và phải hết sức cẩn trọng. Tuy nhiên, trong những năm 1980, nợ đơn giản được xem là một "đòn bẩy", một cách thúc đẩy lợi nhuận bằng việc sử dụng các khoản tiền vay. Từ "đòn bẩy" xuất hiện cùng lúc chính phủ Mỹ bắt đầu đối mặt với các khoản thâm hụt ngân sách lớn vì chính sách kinh tế của Reagan – một chính sách nghiêng về cung hơn cầu khi cho rằng cắt giảm thuế sẽ làm tăng doanh thu trước thuế cho các công ty và qua đó vỗ béo nền kinh tế. Các cuộc tranh luận nảy lửa diễn ra trong những cơn thịnh nộ của các nhà kinh tế học rằng liệu việc cắt giảm thuế thực sự có thể cứu vãn tình thế hay không, và nếu có, là bao nhiêu. Nền kinh tế lúc bấy giờ trở nên nóng bỏng bởi các khoản chi tiêu dùng trong dân chúng cũng được tài trợ bởi các khoản nợ. Dân Mỹ bắt đầu quen với việc mua sắm bằng thẻ tín dụng và họ đối mặt với các khoản nợ không thể trả nổi ngày càng chồng chất cho đến khi họ phải chịu cái chết bằng thẻ tín dụng. Văn hóa tích trữ và tiết kiệm của người Mỹ vào các thời kỳ khủng hoảng trước đây giờ đã lỗi thời và biến thành thứ văn hóa mua trước, trả sau.

Buffett vẫn mua sắm bằng tiền mặt và chọn vai trò là một hiệp sĩ áo trắng trong số những kẻ tiếp quản công ty, những hiệp sĩ áo đen. Vào một buổi sáng tháng Hai năm 1985, trong khi ông đang ở Washington, Tom Murphy gọi đánh thức ông để nói rằng mình vừa ký hợp đồng mua toàn bộ hệ thống kênh truyền hình ABC.

"Anh phải đến đây và nói cho tôi biết phải thanh toán cho thương vụ này như thế nào." Murphy nói. [13] Hãng ABC bị gài vào bẫy của những kẻ săn lùng công ty. Công ty này đã treo một miếng mồi ra trước mặt Murphy để xem có thể

qua ông mà cứu vãn được công ty bằng một thương vụ thân tình – và Murphy đã cắn câu. [14]

Buffett nói: “Hãy nghĩ xem điều đó sẽ thay đổi cuộc đời của anh như thế nào.” Murphy là một con chiên ngoan đạo, một người không bao giờ lãng phí tiền bạc trong bất cứ chuyện gì – và đây quả là một hành động chỉ có trong các phim của Hollywood. Thực ra Buffett đã suy nghĩ kỹ về sự không tương thích giữa một Murphy khiêm tốn, nhút nhát và cái thế giới hào nhoáng của ngành truyền hình, theo những gì Murphy đã tin [15] – nhưng động thái tiếp theo của Buffett cho thấy ông sẽ không phiền trước một thay đổi như thế. Vì vậy, ông gợi ý với Murphy rằng Cap Cities/ ABC đang muốn tìm một nhà đầu tư “khỉ đột”, một người có thể bảo vệ họ trong trường hợp họ bị những kẻ sang đoạt công ty tấn công. Không có gì đáng ngạc nhiên, Murphy đề nghị Buffett làm nhà đầu tư đó. Thế là Buffett nhanh chóng đồng ý chi 517 triệu đô la bằng tiền của Berkshire để mua 15% cổ phần của Cap Cities. [16]

Với hành động cứu Cap Cities khỏi tay những kẻ săn lùng công ty đáng gờm, giờ đây Buffett trở thành một tay chơi lớn trong một thương vụ lớn nhất ngành truyền hình trong lịch sử. Chỉ riêng cổ phần của Berkshire đã lớn gấp sáu lần Nebraska Furniture Mart. Với số vốn tổng cộng 3,5 tỉ đô la, ông và Murphy đã trả cho ABC một giá cao [17] , vốn được xếp hàng thứ ba trong các thương vụ mua bán công ty. “Ngành truyền hình không phải là một cây kẹo que dễ mút.” Sau này Buffett nói. [18] Tuy nhiên ông đã nhìn ra vị thế tuyệt vời của ngành này ngay từ những ngày đầu tiên của nó và biết rõ rằng quyền lực của nó trong việc định hướng dư luận, và cả tiềm năng kinh tế khổng lồ của nó. Sự kết hợp giữa hai tài sản này tạo ra một sức mạnh vô cùng lớn: ABC và Cap Cities sẽ cùng nhau sở hữu gần 10 ấn phẩm, 24 đài phát thanh, 20 đài truyền hình lớn và hơn 50 mạng truyền hình cáp. [19] Buffett muốn có Cap Cities/ABC đến mức ông sẵn sàng rời bỏ hội đồng quản trị của *Washington Post* theo qui định của FCC vì khả năng xung đột lợi ích giữa hai hãng truyền hình này có thể xảy ra. [20] Và ông đã chấp nhận vì biết rằng Kay và Don Graham không cần phải nghe lời khuyên của ông một cách công khai. Tối hôm đó ông lên giường mà lòng vui phơi phới.

Năm 1985 có lẽ là một năm đầu tư sáng sủa nhất khi trong vòng một tuần lễ Buffett Berkshire thu được một khoản lợi nhuận 332 triệu đô la *từ một cổ phiếu đơn lẻ* của General Foods khi hãng này bị Philip Morris mua lại – *Forbes* nắm được ngay mức độ giàu có của Buffett và đưa ông vào danh sách 400 Người Giàu nhất nước Mỹ. Cùng lúc, một người muốn vào danh sách này ít nhất phải có tài sản trị giá 150 triệu đô la, nhưng Buffett, ở tuổi 55, đã là một trong 14 tỉ

phú được xếp hạng của Forbes. Cuốn sách ưa thích thời thơ ấu của ông, *1000 Cách Kiếm 1000 Đô La* , có lẽ nên được đặt tựa lại là *1000 Cách Kiếm Một Triệu Đô La*. Từng dòng thác tiền bạc tuôn trào, tăng theo mức lãi suất kép từ những đống đồng xu thu được từ những chiếc cân và những vụ làm ăn khác của ông đã không bao giờ, trong những giấc mơ thời bé của ông, được tưởng tượng giống như thế này.

Mỗi cổ phiếu của Berkshire Hathaway giờ đây đang được giao dịch với giá hơn 2.000 đô la, dù ban đầu, một số cổ phiếu đã được giao dịch với giá chỉ 7,5 đô la. Nhưng Buffett từ chối chia cổ phiếu của Berkshire ra thành nhiều cổ phiếu nhỏ ngang giá vì cho rằng điều đó chỉ làm tăng phí môi giới giao dịch mà thôi. Suy luận của ông hoàn toàn đúng và không thể phủ nhận rằng chính sách này làm cho Berkshire trông giống như một công ty hợp danh hơn – hoặc một câu lạc bộ, và chính mức giá cao đã làm cho cổ phiếu của Berkshire Hathaway có một sức hút mà không một cổ phiếu nào khác có thể sánh bằng.

Danh tiếng của ông ngày càng tăng theo đà tăng của cổ phiếu Berkshire. Lúc này, mỗi khi ông bước vào phòng dành cho các nhà đầu tư, một nguồn năng lượng dồi dào tràn theo và tất cả mọi sự chú ý đều hướng về ông. Vụ mua ABC bởi Cap Cities thực sự đã thay đổi cuộc sống của ông, đem đnế một sự hào nhoáng rực rỡ kiểu Hollywood trong dạ tiệc dành cho các vị tai to mặt lớn của Kay Graham. Khi gặp diễn viên kịch opera Agnes Nixon tại một bữa ăn tối với Murphy, ông được mời làm nhân vật chính cho chương trình *Loving* . Rất nhiều vị CEO giả vờ ốm thập tử nhất sinh trước khi làm một điều gì đó không đàng hoàng, nhưng Buffett thích sự hào nhoáng này đến mức sau đó gặp ai ông cũng khoe tấm chi phiếu thù lao ông được nhận trong lần xuất hiện đầu tiên trên truyền hình trước khán thính giả. Buffett thích ăn mặc bảnh bao nên thế là chẳng bao lâu sau ông bắt đầu phục sức như danh ca Elvis tại các buổi tiệc của bạn bè ông. Cũng chính một Buffett như thế trong bộ vét thắt nơ đen đã đưa Susie Bé đến dự một bữa ăn tối tại Nhà Trắng thời Reagan, nơi Sylvester Stallone và nhà thiết kế thời trang Donna Karan được xếp ngồi cùng một bàn. Cũng chính Buffett đó đã đến dự một lễ trao giải Oscar cùng Astrid – người rất ít khi xuất hiện trước công chúng và rất hãnh diện khi mặc chiếc áo dạ hội khiêm tốn – và ăn tối cùng Dolly Parton. Nhưng Buffett, vì thảng thốt nhận ra rằng Parton vừa dễ thương vừa hấp dẫn, nên đã quên cả việc gây ấn tượng lâu dài với cô như ông thường làm đối với hầu hết các phụ nữ khác.

Tại Các Buổi tiệc của Kay, bà luôn xếp Buffett ngồi giữa hai người phụ nữ quan trọng nhất hay thú vị nhất để ông nói chuyện với họ dễ dàng hơn, dù ông không thích những cuộc trò chuyện vặt vãnh vì cho rằng chúng rất thách thức –

hay đơn giản là chúng làm ông mệt và chán.

“Sự thật là, bạn được xếp ngồi cạnh hai người phụ nữ mà bạn chưa từng gặp trước đó và cũng sẽ không bao giờ gặp lại sau đó. Điều đó thật căng thẳng. Bất kể đó có là Babe Paley, Marella Agnelli hay Công nương Diana đi nữa, Kay luôn luôn nhìn thấy ở những phụ nữ này những điều bà khát khao muốn có. Tôi không tài nào nặn ra được một ý tưởng gì để trò chuyện với họ. Công nương Di thì không dễ nói chuyện như Dolly Parton. Nếu là bạn, bạn sẽ nói gì khi ngồi cạnh Công nương Di – không lẽ tôi lại hỏi thế này: “Chuck dạo này thế nào? Lâu đài có gì mới không?”

Dù vậy, năm 1987, một tỉ phú có được sự tôn trọng của tầng lớp trên là điều hiếm thấy. Buffett đã tự mình trở thành một nhân vật tầm cỡ và không còn quá lệ thuộc vào Kay Graham trong các buổi dạ tiệc linh đình sang trọng như trước nữa. Graham cũng không còn cần sự “hộ tống” thường xuyên của ông vì nỗi ám ảnh chung của hai người đã nguội dần. Giờ đây sự chú ý của bà đối với những con người quyền lực đã chuyển hướng sang một người đàn ông vừa mới góa vợ, khô khan nhưng uyên bác như một bộ bách khoa toàn thư tên là Robert McNamara. Ông từng là Bộ trưởng Quốc phòng dưới thời Kennedy và Johnson. Cũng chính ông là người đã ra lệnh thực hiện cuộc nghiên cứu về sự dính líu của Mỹ vào khu vực Đông Nam Á, được biết đến với tên gọi “Hồ sơ Lầu Năm góc” – giống hệt như vụ Hồ sơ Lầu Năm góc năm nào đã đưa Graham và tờ báo của bà vào biên niên sử của ngành báo chí vì loạt bài phóng sự điều tra gan góc. Không lâu sau đó, McNamara trở thành “Người chồng thứ ba” của Kay Graham, như một trong những thành viên hội đồng quản trị của bà ám chỉ. Và một cách hết sức tự nhiên, bà đưa McNamara vào hội đồng quản trị của tờ *Post* . Ngay từ đầu, Buffett và McNamara đã “không phải là những người bạn thân nhất của nhau”, mặc dù theo thời gian, mối quan hệ giữa họ trở thành một “thỏa thuận ngừng bắn” trên tinh thần tôn trọng lẫn nhau.

Buffett có thể giao tiếp với những người như McNamara bằng các bí quyết Dale Carnegie mà giờ đây ông đã sử dụng nhuần nhuyễn. Nhưng một vấn đề lớn hơn, và không thể lường trước được, là mối nguy hiểm đối với tính mạng của ông khi ông nhận ra rằng mình là một người nổi tiếng. Đã từng có hai kẻ lạ mặt bước vào tòa nhà Kiewit Plaza, một gã ve vẩy khẩu colt 45 li trên tay với ý định bắt cóc Warren đòi một khoản tiền chuộc 100.000 đô la. Sau này bọn bắt cóc nói rằng chúng chỉ muốn “mượn” một ít tiền để mua một trại chăn nuôi gia súc. [21] Các nhân viên bảo vệ và cảnh sát đã xử lý tốt vụ này và Buffett không hề hấn gì. Từ đó ông bắt đầu đùa rằng mình là một chàng “Billy Bob” [22] trước Gladys. Buffett không muốn nghe tới chuyện thuê vệ sĩ vì việc đó làm hạn chế tự do và

sự riêng tư của ông, nhưng ông cho gắn một camera cùng một cánh cửa sắt nặng 300 cân Anh để phòng thủ cho văn phòng của mình. [23]

Lúc này nhiều người lạ thường gọi điện đến văn phòng khăng khăng đòi gặp Buffett, rằng họ chỉ xin ông một phút và không ai khác ngoài ông mới có thể giúp được họ. Họ biết chắc rằng ông sẽ rất quan tâm đến điều họ cần phải nói với ông. Gladys bảo họ bằng một giọng khô khốc rằng họ hãy viết thư giải thích rõ ràng đề nghị của họ và gởi đến văn phòng. [24] Thế là Buffett bắt đầu nhận được những lá thư hỏi xin cổ phiếu của Berkshire – để đổi lấy những lời tư vấn về các phương thuốc chữa bệnh bằng cây táo gai, hoặc xin tài trợ nghiên cứu một loại kem ăn mới chưa xác định được là kem gì. Người ta thường viết những thứ đại loại như: Thưa ông Buffett, tôi mệt mỏi với cuộc sống tầm thường này rồi. Tôi có một khát khao làm giàu cháy bỏng trong khi ông có rất nhiều tiền, xin hãy cho tôi một ít. [25] Hoặc: Tôi bị nợ nần ngút đầu vì luôn xài âm thẻ tín dụng, hoặc thua bài cháy túi, cho nên... [26]

Nhà sưu tập thư Buffett giữ lại những lá thư này và chúng ngày càng nhiều đến mức tràn cả ra khỏi các bìa hồ sơ. Nhiều người trong số họ quả quyết rằng ông là hình mẫu cho họ noi theo, và là một người thầy của họ. Thỉnh thoảng cũng có một vài ý làm ông cảm động. Khi ông có chút thời gian rảnh và nếu ông nghĩ rằng việc hồi âm sẽ mang lại lợi ích cho người gởi thư đến ông, ông sẽ viết cho một con nợ hay một tay cờ bạc nhẵn túi nào đó và nói chắc như đinh đóng cột rằng họ hoàn toàn tự chịu trách nhiệm về các vấn đề của mình. Coi họ như con cháu ông, ông khuyên họ dành thời gian để tự cứu lấy mình ra khỏi cơn túng quẫn bằng cách nói cho các chủ nợ của mình biết rằng họ thật sự khánh kiệt để mong có được các điều khoản thanh toán dễ dàng hơn một chút. Ông luôn luôn thêm vào một lời độc thoại về những hiểm họa của việc mắc nợ quá nhiều – đặc biệt là nợ nần từ thẻ tín dụng và trái phiếu phân nhỏ trong thế giới tài chính cá nhân.

Các con ông nhận được rất ít sự dạy bảo của ông về việc quản lý những khoản tiền lớn, nhưng một điều họ được học rất kỹ lưỡng là sự nguy hiểm của nợ nần – đó là một bài học may mắn bởi vì cha họ hầu như cũng cứng rắn với họ như đối với những kẻ xa lạ thường hay hỏi xin tiền ông. Tuy nhiên, cho tới lúc này ông vẫn duy trì thỏa thuận với các thành viên trong gia đình về việc kiểm soát cân nặng của từng người bằng các khoản tiền thưởng từ ông.

Với mái tóc dài chấm vai và khuôn mặt hình trái tim, Susie Bé, lúc này đã bước qua tuổi 30 được vài năm, trông như một cô gái vào độ 25 tuổi, nhưng cô đang chật vật chiến đấu với một vài cân thừa của mình. Cha cô đã đặt ra một qui ước rằng, nếu cô giảm cân tới mức nào đó, cô sẽ được tự do mua sắm quần áo vô

giới hạn trong vòng một tháng. Và ràng buộc duy nhất mà ông yêu cầu là cô phải trả lại cho ông toàn bộ số tiền đó nếu lên cân trở lại trong vòng một năm. Giao kết này xem ra còn hơn cả qui tắc thắng/ thắng: đó là một thỏa thuận không hề có rủi ro, vì đường nào thì Buffett cũng là người nắm phần thắng. Ông chỉ mất tiền khi Susie Bé giảm cân và duy trì được thể trọng của cô theo ý muốn của ông. Cô lại có quần áo mới. Thế là Susie Bé nhịn ăn cho tới khi đạt được số cân thỏa thuận với cha mình và nhận được một tấm séc từ Susie Lớn với lời nhắn nhủ: "Chúc vui vẻ!"

Lúc đầu Susie Bé không dám tiêu xài một đồng nào vì sợ phải hỏi xin cha thanh toán các hóa đơn. Dần dà cô mạnh dạn hơn và cuối cùng lao vào mua sắm một cách điên cuồng với những khoản tiền không hạn chế lần đầu tiên trong đời mình. Cô vứt la liệt các hóa đơn mua sắm dưới gầm bàn ăn mà không cần đọc qua vì sợ phải nhìn thấy con số nếu cô cộng tất cả lại. "Ôi, trời ơi!", Allen, chồng cô thốt lên khi nhìn thấy đống hóa đơn của vợ mỗi khi anh về đến nhà hàng đêm. Sau 30 ngày, cô cộng lại tất cả và có được con số 47.000 đô la.

"Tôi nghĩ chắc là bố tôi sẽ chết mất khi nghe thấy con số này." Cô nói về cha mình. Susie Bé đi tìm sự cứu viện. Mẹ cô là người có tiếng nói mạnh mẽ, nhưng cô biết ai là người có ảnh hưởng lớn hơn đối với Warren khi nói đến vấn đề chi tiêu. Trong khi đó Kay Graham rất hiểu Peter và là một con người "không thể chạm vào" đối với Howie, người luôn luôn lo sợ rằng mình sẽ ngồi sai vị trí hay làm đổ vỡ một thứ gì đó trong nhà bà. Chỉ Susie Bé là tạo được một mối quan hệ khăng khít và nồng ấm với Kay. [27] Cô gọi điện cho bà và nhận được sự đồng ý sẽ nhảy dù xuống bảo vệ cô trong trường hợp cần thiết.

Vì thỏa thuận là thỏa thuận, Buffett thanh toán các hóa đơn mà không hề nói một lời nào. Nhưng ngay lập tức sau đó ông mở một cuộc thăm dò nơi những người bạn của mình và hỏi họ rằng: "Nếu vợ anh tiêu một khoản tiền như thế, như thế, anh nghĩ như thế nào?" Các ông chồng nói điều đó thật là quá quắt trong khi các bà vợ cho rằng như thế vẫn còn phúc cho các ông chồng vì sự việc không tồi tệ hơn thế. [28]

Giao ước giữa Buffett với Howie liên quan đến tiền thuê trang trại cho anh cũng tương tự như thỏa thuận về cân nặng với Susie Bé. Tiền thuê do Buffett thanh toán sẽ lên xuống cùng với sự lên xuống cân của Howie. Warren nghĩ rằng cậu con trai của mình nên duy trì cân nặng 182,5 pound là vừa. Khi Howie vượt quá con số đó, anh phải nộp 26% trên tổng mức hoa lợi trang trại cho cha mình; dưới con số đó, anh chỉ phải nộp 22% mà thôi. "Đó là thỏa thuận về "Người Quan sát số cân" trong gia đình chúng tôi." Howie nói. "Thực sự tôi không lấy làm phiền về chuyện này. Cha tôi làm thế là thể hiện sự quan tâm của ông về sức

khỏe của mọi người. Nhưng điều làm tôi bực mình là ngay cả 22% vẫn là một con số quá lớn mà cha tôi không thể kiếm được ở bất cứ đâu.” [29] Vậy là trong giao kèo với Howie, Buffett cũng không mất gì: hoặc ông có thêm tiền, hoặc cậu con trai ông sẽ gầy đi đôi chút. [30] Toàn bộ chuyện này cho thấy một Buffett rất cổ điển. Như một trong những người bạn của ông thường nói, “Ông ấy là bậc thầy của giải pháp cùng thắng… nhưng ông ấy cũng không bao giờ làm điều gì mà không có phần thắng cho mình.”

Peter và gia đình anh đã dọn khỏi căn hộ trên đường Washington về sống cùng mẹ anh tại một ngôi nhà trên đường Scott. Peter nhận được một hợp đồng sáng tác nhạc cho một vài đoạn phim quảng cáo 15 giây cho một kênh truyền hình cáp mới có tên là MTV. Thành công dẫn bước anh vào ngành quảng cáo trên truyền hình. Mặc dù là người ít hiểu biết nhất về tiền bạc trong gia đình, anh cũng biết sử dụng các cổ phiếu Berkshire kết hợp với tài năng âm nhạc của mình để tạo ra một sự nghiệp và một cuộc sống không phải làm anh vướng bận đến chuyện cơm áo gạo tiền hàng ngày. Nhưng vào giữa những năm 1980, Peter bắt đầu suy nghĩ về lời phán dạy của cha anh về ảnh hưởng của cái họ Buffett, rằng “Không ai vào siêu thị để mua những quả bắp của Howie Buffett cả!” Cũng không có ai đi thuê một hãng quảng cáo vì đó là âm nhạc của Peter Buffett, anh nhận ra điều đó. Nếu anh muốn tiếp tục theo đuổi nghệ thuật, anh cần tự giải phóng mình ra khỏi vai trò của một kẻ ăn theo danh tiếng bằng mọi giá. Vì thế, song song với việc tiếp tục thực hiện các phim quảng cáo, anh thử nghiệm một hướng đi mới và ký hợp đồng với hãng New Age lấy hiệu là Narada để thực hiện một album. [31]

Mẹ anh, người vẫn còn học đòi trong âm nhạc, thường có mặt tại phòng thu của Peter. Bà thích hát cùng cậu cháu trai Billy Rogers khi cậu về đây từ Los Angeles. Billy đang cố gắng ổn định cuộc sống của cậu. Cậu viết thư cho Warren nói rằng cậu đã “bỏ qua rất nhiều cơ hội” trong đời nhưng hiện tại cậu đang sẵn sàng nắm bắt một cơ hội khác đang gõ cửa. [32] Cậu đề nghị ông cho cậu mượn tiền mua trả góp một căn nhà để lập gia đình. Bức thư được chuẩn bị kỹ lưỡng và cho thấy một sự tinh tế bất thường về mặt tài chính, nếu cho rằng nó được viết bởi một tay ghi-ta nhạc jazz nghiện ma túy. Susie Lớn không dám tự mình đưa cho cậu một số tiền lớn như thế mà không có sự đồng ý của Warren, nhưng rõ ràng chồng bà sẽ không ủng hộ chuyện này.

Trong lá thư hồi âm dài với những lời lẽ tốt đẹp, Buffett đáp “không”. Ông trích dẫn lời của Munger rằng rượu, ma túy và nợ nần là những thứ biến “một người thông minh thành một kẻ lầm đường lạc lối.” Mượn tiền để mua nhà trả góp, ông nói, hoàn toàn không có một biên an toàn nào trong việc sử dụng tiền

bạc.

“Nếu cháu muốn lái một chiếc xe tải 5 tấn qua một cây cầu thì trước hết cháu phải xây cây cầu đó với tải trọng 7,5 tấn, chứ không phải 5,01 tấn… Sẽ là một sai lầm lớn nếu cháu có vô số các nghĩa vụ tài chính trong khi không có một nguồn thu nhập nào… Thật lòng mà nói, cá nhân chú không bao giờ sử dụng quá 25% số tiền vay mượn so với tài sản của chú cho đến lúc này, kể cả khi trong túi chú chỉ có 10.000 đô la nhưng chú có những ý tưởng làm như mình đang có 1.000.000 đô la vậy. ” [33]

Ngay lập tức Rogers gởi một lá thư khác, chữ viết tay rất lộn xộn, và tiếp tục hỏi vay. Cậu nói rằng mình “đang từng bước nhỏ làm lại cuộc đời” và “cố gắng chăm sóc con trai của cháu.” [34] Một lần nữa câu trả lời vẫn là “không”. Buffett không chỉ có những nguyên tắc kỷ luật sắt trong vấn đề tiền bạc mà còn rất thực tế trong việc tin vào lời hứa của những kẻ nghiện ngập. Susie, người luôn muốn tin vào bản chất tốt đẹp ở mỗi con người, rất dễ mềm yếu trước hoàn cảnh thương tâm của người khác. Bà không chống lại chuyện Warren không cho Rogers mượn tiền, nhưng tiếp tục trợ giúp cậu cháu trai của bà cùng những rắc rối của cậu bằng những nguồn động viên lớn và những khoản tiền nhỏ hết lần này đến lần khác.

Susie như một “hội Chữ Thập đỏ lưu động”, một thành viên trong gia đình nói. Bà cởi mở hơn sau khi thú nhận chuyện tình cảm của mình trước Warren vào năm 1984. Sau đó bà và Warren cũng đạt được một sự hiểu biết mới về cuộc hôn nhân của họ. Năm đó, bà bị một áp-xe [35] đau đớn giữa lách và tụy và phải nhập viện để mổ gấp. Các bác sĩ không tìm ra nguyên nhân nhưng rồi bà đã khỏi bệnh như chưa từng có điều gì xảy ra. Hình ảnh tự thân của bà là một người khỏe mạnh đóng vai trò chăm sóc người khác, vì thế bà lại tiếp tục chăn dắt những con người thống khổ đang cần đến bà, những người bệnh và cả những kẻ thất chí. Bà cũng tổ chức những buổi tiệc hóa trang trong căn hộ nhỏ của bà ở đường Washington, cố gắng học cách đi xe đạp và tập hợp không cần báo trước các thành viên đồng tính và cơ nhỡ của bà bằng những bữa ăn tối linh đình hay vào dịp lễ Tạ Ơn. Bà mặc quần jeans áo thun và quẳng đi bộ tóc giả mà bà từng mang một lần. Tóc bà lúc này chuyển sang màu nâu sáng hơn như tỏa ánh hào quang trên gương mặt rạng rỡ của bà.

Warren – người gần như đáp ứng tất cả những gì vợ ông yêu cầu trong thời gian này – đã đồng ý cho bà mở rộng và tái trang trí ngôi nhà bên bờ biển Laguna của họ, vốn chưa bao giờ khác kể từ thời họ còn thuê nó mỗi khi đi nghỉ mát. Tom Newman, con trai của Rackie, giới thiệu Susie với Kathleen Cole, một nhà thiết kế nội thất và là một cựu y tá vật lý trị liệu. Thế là họ cùng nhau trang

hoàng lại nội thất ngôi nhà bằng những gam màu sáng sủa, thời thượng theo sở thích của Susie. Cole cũng nhận phần việc mua quà cho danh sách tặng quà đang ngày càng dài ra của Susie. [36] Susie và Warren tiếp tục tranh cãi nhau về chuyện tiền bạc, nhưng những vụ cãi nhau vặt vãnh này cứ diễn ra theo đúng một kịch bản và khoản chu cấp của bà được tăng lên với tốc độ ngày càng cao, dù đó vẫn chưa phải là con số bà muốn. Bà có thể tự chi trả tiền thuê mướn Cole và lương bổng cho cô thư ký giúp bà hoạch định thời gian để bà tự do hơn trong các hoạt động trong khi vẫn có thời gian dành cho gia đình. Howie tiếp tục là thỏi nam châm hút lấy tâm trí và sinh lực của bà hơn ai hết. Bà thường xuyên di chuyển tới lui đến Nebraska để giúp cậu khi chuyện này lúc việc khác và hào phóng san sẻ tình cảm với các con của Howie, rồi các cháu gái nuôi của bà như Erin, Heather, Chelsea và Megan, và cậu cháu nội Howie B. Khi Susie Bé, lúc này đang sống ở Washington, có thai cháu đầu tiên, Susie Lớn lại có thêm vào lịch trình của mình những cuộc thăm viếng về phía Bờ Đông.

Susie và Allen cần sửa sang lại căn nhà nhỏ ở Washington của họ, vốn có nhiều cầu thang, một gian bếp nhỏ có diện tích bằng một cái chăn trẻ con và một mảnh vườn sau nhà nhưng không thể bước vào được. Cô muốn mở rộng gian bếp để đặt vào một bàn ăn hai người và trổ cánh cửa thông ra mảnh vườn sau nhà. Tất cả cần 30.000 đô la. Cô không biết làm thế nào để có số tiền đó vì cả cô và Allen đều không có khả năng. Cô biết rằng tốt nhất là hãy xin người cha tỉ phú của mình. Thật may vì cái bụng bầu của cô đã che lấp phần trọng lượng thừa trong thỏa thuận với Warren. Buffett đã không lấy lại 47.000 đô la mà cô đã chi vào khoản mua sắm trước đó. Tuy nhiên, bất kể niềm tin của cha cô rằng quần áo giữ giá trị tốt hơn các món đồ trang sức – cô và Allen cũng không thể mang cầm cố cả tủ áo của họ để lấy tiền chi trả cho việc sửa sang. Vì thế cô hỏi mượn cha mình.

“Tại sao không vay ngân hàng?” Warren hỏi lại và từ chối con gái. Ông lý giải rằng một cầu thủ bóng đá trong đội Nebraska không nên kế thừa vị trí tiền vệ của cha mình trước đó. Những vị trí tự nhiên mà có, những gia tài tự nhiên mà được là những thứ làm Buffett đau đầu, xúc phạm ý thức của ông về sự công bằng và làm nhiễu loạn thế giới quan về tính đối xứng của ông. Nhưng áp dụng những qui tắc lý trí tuyệt đối như thế đối với con cái thì quả là một sự lạnh lùng. “Ông không cho chúng tôi gì cả về mặt nguyên tắc.” Susie Bé nói. “Trong đời tôi, cha tôi không ngừng dạy dỗ chúng tôi. Vâng, tôi cảm thấy mình đã học được bài học ấy. Ở một điểm nào đó, bạn phải biết dừng lại.” [37]

Không lâu sau đó, bác sĩ của Susie Bé ra lệnh cho cô phải nằm nghỉ trên giường trong sáu tháng liền. Cô nằm trên một chiếc giường nhỏ xíu suốt ngày

dán mắt vào chiếc ti-vi trắng đen. Một Graham bàng hoàng ngày ngày mang thức ăn, được đầu bếp của bà làm sẵn, đến cho cô và ngồi cạnh giường an ủi cô. Sau đó bà làm cho Buffett phải hổ thẹn và mua cho con gái một chiếc ti-vi màu lớn hơn. Khi Susie Lớn hay tin về con gái mình, bà bỏ tất cả mọi việc và bay đến chăm sóc con suốt mấy tháng liền ở Washington. Ngay khi bà nhìn thấy tình trạng ngôi nhà, bà đảo lộn tất cả và bắt đầu sửa sang toàn bộ. “Thật là kinh khủng nếu Warren không chịu trả tiền cho việc này.” Bà phàn nàn. Nhưng thực ra tất cả những gì bà đang chi tiêu đều do ông đảm trách. Trò chơi tiền bạc không có hồi kết thúc giữa họ càng khẳng định sự keo kiệt nổi tiếng của Warren và sự hào phóng của Susie. Vì họ đã giao ước việc này với nhau nên tất nhiên họ đều muốn thực hiện theo cách của họ.

Với sự chào đời của bé Emily vào tháng Chín năm 1986, gia đình Buffett giờ đây có tám đứa cháu cả thảy ở ba thành phố: San Francisco, Omaha và Washington D.C. Khi việc sửa chữa ngôi nhà ở Vịnh Emerald đã hoàn thành và có thể vào ở được, Susie giảm dần tần suất đi lại và bắt đầu sử dụng nó làm nơi vui chơi giải trí với bạn bè, đặc biệt là với lũ cháu của bà. Tại San Francisco, bà còn chơi lò cò với các cháu trong một căn hộ ở Pacific Heights, gần nhà mới của Peter trên đường Scott. Căn hộ rộng lớn này nằm trên đường Broadway và phải leo tới bốn dãy cầu thang chóng mặt, nhưng có một tầm nhìn tuyệt vời ra vịnh San Francisco kéo dài từ cầu Golden Gate cho đến Alcatraz.

Hiện tại bà đang thuê nhà thiết kế nội thất của bà, Kathleen Cole, làm trợ lý riêng để giúp bà thu xếp cuộc sống cá nhân. “Cô có thể làm việc bán thời gian và dành thời gian còn lại cho hai đứa nhỏ của cô.” Bà bảo cô. Việc kế tiếp mà Cole đảm trách là cô làm nhân viên của Quỹ Buffett, hoạch định các chương trình đi đứng của Susie, tổ chức các cuộc vui, tuyển dụng và quản lý một đội ngũ những người giúp việc nhà, những người chạy việc vặt và một số bạn bè được mượn nhờ tạm thời để thực hiện một việc nào đó. Danh sách tặng quà mỗi năm một dài ra. Cole đặt các catalogue, chọn quà, gói quà, chuyển quà, theo dõi mọi thứ được chuyển đến và đi, và theo dõi các số liệu để bảo đảm rằng không bao giờ có sự trùng lặp hai lần. [38] Rồi cô nhận ra là mình đang quản lý hai ngôi nhà, một cái đang trong quá trình cải tạo nâng cấp ở bãi biển Laguna và một cái nằm trên đường Broadway mà Susie đã quyết định dành ra hai năm để làm mới lại. Jim, chồng Cole, một lính cứu hỏa, cũng bước vào nhà Susie để làm những chuyện lặt vặt bán thời gian. Ron Parks, một kế toán viên có bằng CPA [39] , một anh bạn mà Susie gặp trên đường du lịch châu Âu năm nào, nhận chân quản lý chi tiêu và kê khai thuế cho bà – hoàn toàn vì lòng tốt và không nhận một khoản thù lao nào. Ron thường nói đùa là anh làm việc cho một “công ty gia đình”, hay như một người bạn nói, đó là “Bảng lương và Danh sách tặng quà” [40] [41] của

Susie. Parks là một cộng sự của Tom Newman, con trai của Rackie, bạn bà. Susie đã trở thành một người bạn thân của hai vợ chồng họ. Newman, một đầu bếp, thỉnh thoảng giúp bà nấu các món này nọ trong các buổi tiệc của bà, nhưng nỗ lực của anh trong việc thay đổi phong cách dinh dưỡng của Susie đa phần đều không thành công. Vào lúc này, những người giúp việc cho Susie, được trả lương hay không nhận lương, đã vượt lên cả tổng số nhân viên tại trụ sở chính của Berkshire Hathaway.

Trong khi việc sửa sang căn hộ mới của Susie trên đường Broadway đang được tiến hành thì Billy Rogers, dường như đã thoát khỏi ma túy, chuyển từ Los Angeles đến San Francisco và bắt đầu cộng tác với Susie để thực hiện một album. Một ngày nọ trong khi cậu đang làm việc trong phòng thu của Peter, cậu mượn Peter 20 đô la và ra ngoài vào khoảng giờ ăn trưa. Sau một vài ngày không nhận được tin tức gì từ Rogers, Susie, Peter và Mary Buffett quyết định đến căn phòng thuê của cậu để kiểm tra. Họ phát hiện phòng cậu khóa trái cửa. Khi không nghe tiếng cậu trả lời, họ cuống cuồng chạy đi tìm người quản lý và yêu cầu bà ấy cho họ vào trong. Trong khi đứng ngoài hành lang chờ người quản lý đi lấy chìa khóa, họ bỗng nghe tiếng nhạc phát ra từ những căn hộ khác. “Ồ, xin hãy nói rằng anh là sự thật, và đừng bao giờ bỏ em trong buồn đau, Suzie Q,” từ một căn hộ; và từ một căn hộ khác: “ *Que sera, sera,* ” bồng bềnh trong không khí. Dù bất kỳ điều gì xảy ra, bất kỳ điều gì…

Cuối cùng người quản lý cũng mang chìa khóa tới và mở cửa. Cả ba nhìn thấy Billy đang ngồi bắt chéo chân trên sàn lưng quay về phía cửa. Cậu cột chặt tay mình và một ống kim tiêm vẫn còn treo trên cẳng tay bên dưới miếng ga-rô. Bên cạnh, chiếc máy hát đĩa vẫn miệt mài quay vòng cuối cùng. Bản nhạc cuối cùng của cuốn album đã chấm dứt hai ngày trước đó. Billy đã chết cứng. Susie ôm lấy mặt và kêu khóc thảm thiết trong khi Peter lôi bà đi xuống cầu thang tìm một buồng điện thoại để gọi cứu thương. [42] Cuộc giải phẫu tử thi sau đó cho thấy Billy chết vì bị sốc hê-rô-in.” [43]

“ *Nó là một đứa ngọt ngào ,*” Buffett nói. “ *Nhưng đã tự giết mình bằng ma túy.* ” Cú sốc vì mất đi một thành viên trong gia đình do sử dụng ma túy quá liều kéo dài trong nhiều năm liền. Sau cái chết của Rogers, Doris nói: “Đó là nỗi đau buồn lớn nhất mà Susie từng trải qua.” Bà không chỉ mất đi một cậu cháu trai mà bà yêu dấu như con mình, mà sau nhiều năm nỗ lực, toàn bộ cố gắng của bà để cứu cậu ra khỏi bàn tay của ma túy đã trở thành vô ích. Bà chưa bao giờ chịu đựng một thất bại thảm hại hơn thế.

Warren thán phục khao khát mãnh liệt của vợ ông trong việc cứu giúp người khác và kỹ năng giúp người trong cơn hoạn nạn của bà. Billy Rogers chỉ là một

trong những người mà bà đã cưu mang trong từng ấy năm. Một vài người đã tự hủy hoại mình bằng những lựa chọn khủng khiếp, vài người khác là nạn nhân của sự xui rủi, nhưng rất ít người có một kết cục bi thảm như thế. Trong vai trò là "Mẹ Susie", bà xem sứ mạng của mình là giúp đỡ từng người một. Warren gọi bà là "nhà bán lẻ tình thương". Việc khai mở tình cảm trong cái công việc một-đối-một này rõ là ngoài tầm với của ông. Vả lại, ông thích sử dụng tiền bạc và trí óc của mình sao cho tác động đến càng nhiều người càng tốt; nghĩa là, ông tự xem mình là một "nhà buôn sỉ". Ông giao tiếp với mọi người trong vai trò của một người thầy. Tuy nhiên, trên thực tế ông không còn giảng dạy các khóa đầu tư tại Đại học Omaha nữa. Hai học trò chăm chú nhất của ông, Kay Graham và con trai bà, Don Graham cũng đã hoàn toàn được Buffett hóa [44] . Cuộc nói chuyện quan trọng nhất của ông giờ đây chính là các cuộc họp của Nhóm Buffett, vốn chỉ diễn ra trong các năm lẻ. Buffett thích thuyết giảng đến mức ông thực sự đi tìm từng khán thính giả một để diễn thuyết.

Năm 1980, ông từng đồng ý tuyên thệ làm chứng trong một vụ kiện lớn chống độc quyền chống lại hãng máy tính IBM, vụ kiện nổi tiếng nhất trong kỷ nguyên đó. Một nhân chứng khác, Arjay Miller, một thành viên đồng sự trong ban quản trị của *Post* , thì chỉ ngập ngừng tuyên thệ vì e rằng sẽ bị quay tơi tả bởi các luật sư, trước khi quan tòa kết luận rằng ông có thành kiến với IBM. Quả là khốn khổ cho Arjay. Tuy nhiên, Buffett lại thích thể hiện chuyên môn của mình. Ông thêm gia vị vào cuộc sát hạch của các luật sư. Ông đem hết nhiệt tình và sự hiểu biết sâu sắc của mình vào đó. "Ông ấy là một nhân chứng tuyệt vời," Miller nói. [45] Buffett hết sức hài lòng vì lời chứng của ông là một phần quan trọng trong hồ sơ của một vụ kiện mang tính bước ngoặt trong lịch sử kinh doanh Hoa Kỳ.

Những bài giảng thuở ban đầu của Buffett đã được bảo tồn trong những lá thư mà ông viết và gởi cho các cổ đông của mình vào những năm 1960. Những thư này được photocopy lại và chuyền tay nhau vòng quanh Wall Street cho đến khi chúng mờ cả mực và không còn đọc được nữa. Kể từ năm 1977, với sự giúp đỡ của Carol Loomis, các bức thư quản lý gởi các cổ đông của ông được gởi kèm các báo cáo tài chính năm - được viết một cách kỹ lưỡng, khai sáng, thức tỉnh - trở nên riêng tư hơn và thú vị hơn; chúng chẳng khác nào một khóa cấp tốc về chủ đề kinh doanh, được viết bằng một thứ ngôn ngữ trong sáng chứa đựng từ những câu trích dẫn kinh thánh cho đến những tham chiếu trong truyện cổ tích *Alice lạc vào Xứ sở Thần tiên* và *Công chúa và Hoàng tử Cóc* . Nhiều phần trong thư bàn về những vấn đề không thuộc về kết quả kinh doanh của Berkshire Hathaway - như mọi người nên nghĩ về hoạt động đầu tư như thế nào cho đúng, tác hại của một nền kinh tế ảm đạm đối với hoạt động kinh doanh, các doanh nghiệp nên đo lường hiệu quả kinh doanh như thế nào. Những lá thư này vừa thể

hiện Buffett như một nhà truyền giáo, vừa là một viên cảnh sát, nhưng nhìn chung làm cho mọi người có cảm nghĩ về ông như một người bình thường như ai. Nhưng con người này thật dễ thương, thật hấp dẫn và các nhà đầu tư của ông trông cậy rất nhiều ở ông. Vì thế ông mở hết lòng mình ra với họ tại các cuộc họp cổ đông hàng năm.

Các cuộc họp ban đầu diễn ra ở căn gác xép cũ kỹ của nhà Seabury Stanton phía trên nhà máy dệt New Bedford. Hai hay ba người người có mối liên hệ với Ben Graham đến dự vì sự có mặt Buffett. Một người là Conrad Taff, từng tham dự lớp học của Graham. Buffett muốn các cuộc họp cổ đông của ông phải cởi mở và dân chủ, và càng không giống cuộc họp của Marshall-Wells càng tốt. Taff hỏi tới tấp Buffett và Buffett thích điều đó, như thể ông đang ngồi ghế bành tại một bữa tiệc với nhiều người vây quanh lắng nghe sự khôn ngoan của ông

Các cuộc họp diễn ra như thế trong nhiều năm liền với một nhóm nhỏ người tham dự và cũng chỉ có đúng vài người thường xuyên đặt câu hỏi, năm nào cũng như năm nào, ngay cả khi các cuộc gặp được dời đến tổ chức tại Nebraska và diễn ra tại quán cà phê trong National Indemnity. Buffett vẫn thích không khí đó, bất chấp lượng người tham dự rất thưa thớt. Chẳng hạn năm 1981, chỉ có 21 người tham dự. Thậm chí Jack Ringwalt đã phải huy động cả nhân viên của mình đứng cuối khán phòng trong quán cà phê thuộc National Indemnity để không làm sếp của ông bối rối trước một gian phòng trống vắng. Khi cuộc họp tạm dừng sau 15 phút thực hiện các cuộc đối chiếu kiểm tra điều lệ như mọi khi và có nửa tá câu hỏi chiếu lệ được nêu lên, người viết tốc ký do Conrad Taff đưa vào để ghi chép nhanh những điều ông ấy nói đã không viết được một từ nào. Cô ấy nhìn Verne McKenzie như điên dại và Verne chỉ biết nhún vai. [46]

Sau đó vào tháng Bảy năm 1983, trùng hợp với cuộc sáp nhập Blue Chip, một nhóm nhỏ bất ngờ kéo đến quán cà phê đó để nghe Buffett nói. Ông trả lời tất cả các câu hỏi của họ bằng sự thẳng thắn đến mức khó nghe nhưng không hề cao ngạo: Ông đang giảng dạy về đầu tư, và ông cảm thấy hết sức dân chủ và thoải mái khi thuyết trình trước họ, cũng giống hệt như ông từng cảm thấy như thế trong các bức thư mà ông gởi cho các cổ đông của mình.

Buffett dùng lối nói ẩn dụ mà cử tọa của ông có thể hiểu được, ví dụ như, ông mượn câu chuyện về bộ quần áo mới của hoàng đế hay câu cách ngôn “Thà rằng được sẻ trong tay, còn hơn được hứa trên mây hạc vàng” [47] . Ông nói ra những sự thật trần trụi mà các nhà kinh doanh khác không thể hiểu được như ông, và làm nổ tung cái bong bóng của lối nói giảm thường thấy của các công ty. Ông có một lối nói chuyện đậm chất ngụ ngôn đáng nhớ khi chuyển những vấn đề trong cuộc sống và kinh doanh thành những mẩu chuyện cổ tích hiện đại nhưng quen

thuộc và mang tính giáo dục – như ông gọi Rose Blumkin là nàng Lọ Lem của Berkshire Hathaway, hay Ajit Jain, người điều hành bộ phận tái bảo hiểm của ông bằng cách biến rơm rạ thành vàng ròng, là Rumpelstiltskin [48] của Buffett. Phong cách của ông rất thu hút và lời ông nói như tỏa sáng lấp lánh và tiếng lành bắt đầu đồn xa. Cách thức ông diễn đạt giúp người khác nhìn các vấn đề cũ bằng một cái nhìn mới. Vì thế, các cuộc họp đạt chất lượng rất cao trong hầu hết các vấn đề được Buffett đề cập. Họ bắt đầu snowball [49] .

Năm 1986, Buffett chuyển cuộc họp cổ đông đến Đại Khán phòng Witherspoon trong Viện Bảo tàng Nghệ thuật Joslyn. Năm này có 400 người đến tham dự và sau đó là 500 người ở năm tiếp theo. Nhiều người trong số họ tôn thờ Buffett, người đã giúp họ trở nên giàu có. Thời gian giữa các câu hỏi, một vài người còn đọc thơ ca tụng ông từ ban công của khán phòng. [50]

Thành công phi thường của Buffett, và danh tiếng từ đó mang lại cho ông, đã đưa ông vào bước con đường trở thành một thương hiệu vững chắc tựa loại bơ đậu phộng Skippy [51] . Vì thế, hẳn nhiên là ông trở thành mục tiêu công kích của một nhóm các giáo sư tài chính, những người đang cố gắng chứng minh rằng một người như Buffett chỉ là một kẻ "ăn may" và mọi người không nên để ý đến hay tỏ ra tôn thờ như thế.

Những con người khoa bảng này đã khơi mào việc định vị một sự thật hợp lý nhưng không nhất thiết phải hiển nhiên, rằng nếu ai cũng cố gắng giàu hơn trung bình một chút thì tất cả họ đều trở nên trung bình như nhau. Paul Samuelson, một nhà kinh tế học của Học viện Công nghệ Massachussetts (Massachussetts Institute of Technology), đã xem xét lại và truyền bá công trình nghiên cứu của Louis Bachelier, người đã quan sát và nhận ra rằng thị trường được tạo ra bởi các nhà đầu cơ cấu kết với nhau hoạt động theo thuyết "bước đi ngẫu nhiên" [52] [53] . Eugene Fama, một giáo sư của Đại học Chicago đã tiếp nhận công trình của Bachelier và kiểm chứng nó bằng thực nghiệm trong thị trường hiện đại, mà ông mô tả là "có hiệu lực". Những nỗ lực sục sạo tìm kiếm trong hàng binh đoàn các nhà đầu tư để đánh bại thị trường làm cho các nỗ lực này càng thêm phù phiếm, Buffett nói. Tuy nhiên một đạo quân các giáo sư đại học đã nhảy tưng tưng trước mặt một người thứ gì cũng tính phí, từ những khoản phí khiêm tốn nhất cho đến khoản cắt giảm "2-22" (2% giá trị tài sản và 20% thu nhập tạo ra) trong quỹ hedge không-bao-giờ-sau-trở-thành-huyền-thoại để đổi lấy đặc quyền quản lý tiền của một nhà đầu tư và cố gắng tiên đoán xu hướng tương lai của các loại cổ phiếu. Các nhà môi giới chứng khoán cố tìm sự cắt giảm từ những cá nhân được khuyến khích bởi các chương trình ti-vi và tạp chí lao vào mua loại cổ phiếu nóng kế tiếp để cạnh tranh với các nhà đầu tư chuyên nghiệp. Mỗi năm,

số tiền mà những người này đã lao tâm khổ tứ bỏ ra để đầu tư cộng dồn lại bằng đúng những gì thị trường thu được (trừ các khoản phí giao dịch).

Charles Ellis, một nhà tư vấn cho các nhà quản lý đầu tư chuyên nghiệp, đã từng thổi còi trước những kẻ móc túi thị trường năm 1975 trong bài báo "Để thắng trong canh bạc của kẻ thua" (Winning in the Loser's Game) khi chỉ ra rằng 90% các nhà quản lý đầu tư chuyên nghiệp đều thất bại trong việc đánh bại các qui luật của thị trường lúc bấy giờ. [54] Công trình của Ellis cũng đưa ra những kết luận làm ngã lòng các nhà đầu tư riêng lẻ, những người đọc sách và những người từng tham gia các khóa học như "Đầu tư theo cách của bạn để trở thành triệu phú." Ông nói cách tốt nhất để kiếm tiền trong thị trường chứng khoán chỉ đơn giản là mua một danh mục thị trường mà không phải trả những khoản phí cao cho các nhà môi giới. Xét về lâu về dài, thị trường chứng khoán có khuynh hướng vượt qua thị trường trái phiếu, vì thế các nhà đầu tư sẽ nhận được lợi tức từ sự tăng trưởng của toàn nền kinh tế. Tuy nhiên, cho đến bây giờ thì mọi việc đều ổn cả.

Nhưng các vị giáo sư đã phát hiện ra giả thuyết thị trường hiệu quả (EMH – Efficient-Market Hypothesis) và tiếp tục đào bới trong các máy tính của họ từ năm này sang năm khác hòng biến những ý tưởng đó thành một học thuyết chặt chẽ hơn, một học thuyết trong sáng và nghiêm ngặt về mặt vật lý và toán học, một học thuyết không có ngoại lệ. Họ kết luận rằng không ai có thể vượt qua mức trung bình của thị trường, rằng thị trường hưởng ứng nhanh đến mức giá cả của một cổ phiếu tại bất kỳ thời điểm nào đều phải phản ánh sự biến động qua từng thông tin công khai của một doanh nghiệp. Vì thế, nghiên cứu các bảng cân đối kế toán, lắng nghe tin đồn, đào bới trong các thư viện, đọc báo hay nghiên cứu về các đối thủ cạnh tranh của một công ty nào đó – tất cả đều vô ích. Giá cả của một cổ phiếu tại một thời điểm bất kỳ luôn luôn "đúng". Người nào thắng được mức trung bình của thị trường chẳng qua là do may mắn – hoặc thực hiện giao dịch bằng thông tin tay trong.

Phần lớn những người thực sự làm việc tại Wall Street đều có thể dẫn ra nhiều ví dụ về các cổ phiếu được giao dịch không hiệu quả. [55] Nhưng rõ ràng là các ngoại lệ đối với một thị trường hiệu quả ngày càng hiếm – và nói chung những người khai thác các ngoại lệ này thường rất bình tĩnh và có kiến thức sâu rộng nhờ vào các nghiên cứu căn cơ và thiện ý dành cho các nỗ lực có trọng tâm trong một thời gian dài. Song, những người đề xướng giả thuyết EMH vẫn bác bỏ các ngoại lệ và đối với họ, Buffett – là ngoại lệ nổi bật nhất trong tất cả – và các thành tích đầu tư ngày càng dài ra và tăng nhanh của ông trở thành một dữ liệu thật khó chịu đối với họ. Họ xem ông như một người có thể bịt mắt giong buồm

vượt qua một biển băng trôi: về mặt lý thuyết thì không thể, mà đó chỉ là vấn đề thời gian dài bao lâu trước khi anh ta bị chết chìm. Những người theo thuyết "randon walk" – như Samuelson của MIT, Fama của Đại học Chicago, Michael Jensen của Đại học Roschester, William Sharpe của Stanford – đều đá qua đá lại câu hỏi hóc búa về Buffett: Ông là một thiên tài ngàn năm có một hay ông là một hiện tượng thống kê kỳ lạ? Có khá nhiều lời chế nhạo đổ vào người ông, như thể con người dị thường này không đáng để họ nghiên cứu. Burton Malkiel, một nhà kinh tế học của Princeton, tóm tắt tất cả mọi thứ lại bằng một câu duy nhất đại ý rằng: bất kỳ người nào luôn vượt mức trung bình của thị trường thì không khác gì một con khỉ may mắn luôn gặp vận đỏ khi mua cổ phiếu bằng cách phóng phi tiêu vào danh mục cổ phiếu trên tờ *Wall Street Journal*. [56]

Buffett rất thích tờ *Wall Street Journal* . Ông yêu quí nó đến mức đã giao kết một hợp đồng đặc biệt với nhà phân phối báo trong vùng. Khi kiện hàng có tờ báo *Journal* về đến Omaha hàng đêm, ngay lập tức một tờ báo phải được rút ra và quẳng vào đường lái xe vào nhà ông trước lúc nửa đêm. Ông luôn ngồi chờ để đọc các tin tức mới nhất của ngày hôm sau trước khi tất cả những người khác nhìn thấy nó. Chính dựa vào thông tin từ *Wall Street Journal* mà ông thực hiện các quyết định đầu tư và điều đó làm ông trở thành một nhà đầu tư siêu hạng. Nếu một con khỉ nhặt được tờ *Wall Street Journal* trên đường lái xe vào nhà nó ngay trước lúc nửa đêm thì nó vẫn không thể sánh được với thành tích đầu tư của Buffett bằng cách phóng phi tiêu.

Buffett chế nhạo cuộc tranh luận đó bằng cách bày trò phóng phi tiêu với một tờ *Wall Street Journal* trong phòng làm việc của ông. Tuy nhiên, giả thuyết về một thị trường hiệu quả không làm cho ông mất hiệu lực, nhưng nó lại làm mất hiệu lực Ben Graham. Không thể như vậy được! Ông và Munger xem các vị học sĩ hàn lâm như những kẻ cầm giữ trong tay những mảnh bằng tiến sĩ yêu ma. [57] Lý thuyết của họ chỉ rêu rao những phép toán gây trở ngại và dạy cho cả một thế hệ sinh viên về một điều gì đó được chứng minh là sai. Họ xúc phạm lòng kính trọng của người khác đối với Buffett về tư duy lý trí của ông và về nghề giảng dạy của ông.

Đại học Colombia tổ chức một cuộc hội thảo vào năm 1984 nhân kỷ niệm 50 ngày xuất bản quyển *Security Analysis (Phân tích Đầu tư Chứng khoán*). Lúc này Buffett đã giống như một đệ tử "chân truyền" của Graham đến mức chính Graham đề nghị ông hiệu chỉnh và cập nhật cuốn *The Intelligent Investor* . Tuy nhiên, hai người không đồng ý với nhau ở một số điểm – chủ yếu xoay quay quan điểm đầu tư tập trung của Buffett trong khi Graham lại thích đa dạng hóa – và cuối cùng Buffett chỉ viết lời giới thiệu. Dù vậy, Đại học Columbia vẫn mời

Buffett đến giới thiệu quan điểm đầu tư của Graham tại buổi hội thảo, mà thực ra là một cuộc tranh luận về Thuyết Thị trường hiệu quả (EMH). Tụ họp với nhau trong khán phòng lớn tại Uris Hall, đối thủ của ông, Michael Jensen, đứng lên và nói ông ấy cảm thấy rằng "một con gà tây ngay từ đầu phải biết được rằng mình sắp bị bắn." [58] Vai trò của ông ấy trong vở kịch đạo đức này là quẳng ra những lời nhận xét khinh miệt về các quan điểm cổ lỗ sĩ của các nhà đầu tư theo trường phái Graham. Vài người nào đó có thể đạt mức lợi nhuận cao hơn mức bình quân của thị trường trong một thời gian dài, ông ấy nói. Thực ra là, nếu có đủ số lượng người búng các đồng xu, thì trong đó sẽ có một vài đồng xu quay liên tục. Đó là cách qui luật ngẫu nhiên hoạt động.

Ngồi trên hàng ghế đầu bên cạnh Buffett, David Dodd già nua, mệt mỏi ngả người về phía sau và nói thầm: "Lột quần hắn ra đi, Warren."

Buffett đã chuẩn bị hàng mấy tuần trước cho sự kiện này. Ông biết thế nào cũng phải sử dụng luận cứ về trò tung đồng xu. Khi ông đứng lên đến lượt mình, ông nói rằng có thể sự thật đúng như thế, nhưng một dãy đồng xu sấp không thể nói là ngẫu nhiên nếu tất cả những người tung đồng xu thành công đều đến từ cùng một thành phố. Chẳng hạn, nếu tất cả những người tung đồng xu luôn luôn được mặt sấp đến từ một ngôi làng nhỏ bé của thành phố Graham & Dodd, hẳn phải có điều gì đặc biệt lắm họ mới có thể làm cho mấy đồng xu này liên tục có mặt sấp như thế [59] .

Sau đó ông lôi ra một biểu đồ thành tích của chín nhà quản lý đầu tư, gồm: Bill Ruane, Charlie Munger, Walter Schloss, Rick Guerin, Tom Knapp và Ed Anderson của Công ty Tweedy, Browne, quỹ hưu bổng FMC, cùng bản thân ông và hai người khác. [60] Các danh mục đầu tư của họ không giống nhau. Mặc dù một số thương vụ của họ có vẻ giống nhau trong những năm đầu tiên, nhưng mỗi người hoàn toàn thực hiện đầu tư theo cách riêng của họ. Ông nói, tất cả họ đều đến từ ngôi làng của thành phố Graham & Doddsville, đã từng thu được mặt sấp trong suốt 20 năm qua, và hầu như trong suốt thời gian đó họ không hề ngừng lại và hiện vẫn còn tiếp tục thực hiện đầu tư. Một sự tập trung như thế rõ ràng về mặt thống kê cho thấy thành công của họ không hề đến từ may mắn ngẫu nhiên.

Vì Buffett nói quá chí lý nên cử tọa vỗ tay hoan hô nhiệt liệt và tới tấp ném câu hỏi lên cho ông và ông vui vẻ trả lời họ trong quãng thời gian khá lâu. Lý thuyết ngẫu nhiên dựa vào các con số thống kê và các công thức bằng chữ Hy Lạp. Sự tồn tại của một nhà đầu tư như Buffett đã bị bác bỏ bằng chính các phép toán xác suất. Giờ đây, trong niềm tin của những người theo trường phái Graham, Buffett đã chứng minh bằng các con số rằng một phiên bản tuyệt đối đúng về lý thuyết thị trường hiệu quả là hoàn toàn sai.

Mùa thu năm đó, ông viết một bài với tựa đề "Các nhà đầu tư siêu hạng của Graham & Doddsville" và gởi cho tạp chí *Hermes* của Đại học Columbia. Khai hỏa một khẩu súng phun lửa vào tòa nhà EMH, bài báo này đã góp phần rất lớn trong việc củng cố danh tiếng của ông đối với các nhà đầu tư. Theo thời gian, những người theo lý thuyết ngẫu nhiên đã xét lại luận cứ của họ và chấp nhận các hình thức "nửa mạnh" và "yếu" cho phép chấp nhận một số ngoại lệ. [61] Một điểm tuyệt vời mà EMH đã chỉ ra, nếu ai đó có để ý, là nó làm nhụt chí một nhà đầu tư trung bình tin rằng họ có thể đánh lừa được thị trường. Không ai ngoài những người thu phí có thể bác bỏ điều đó. Nhưng các xu hướng của con người nói chung là EHM trở thành một chủ đề bàn luận muôn thuở trong các lớp học của các trường kinh doanh, tuy nhiên một số các nhà đầu tư cá nhân và các nhà quản lý đầu tư chuyên nghiệp cho rằng mình khôn ngoan hơn những người trung bình ngày càng tăng lên, các nhà thu phí tiếp tục nói về việc cắt giảm phí của họ và thị trường thì vẫn tiếp tục như trước. Vì thế tác động chính của bài báo "Các nhà đầu tư siêu hạng của thành phố Graham & Doddsville" là bổ sung sức mạnh cho một huyền thoại, thậm chí là một sự sùng bái, đang được xây dựng xung quanh con người Warren Buffett.

Trong khi đó, EMH và nền móng của nó, mô hình giá cả tài sản vốn, tỏ ra ưu việt và bám sâu gốc rễ vào thế giới đầu tư. Nó đưa ra một quan điểm mới về thị trường chứng khoán như một cỗ máy thống kê hiệu quả. Trong một thị trường hiệu quả một cách đáng tin cậy, một cổ phiếu được xem là rủi ro cao không căn cứ vào giá cả mà nó đang được mua bán đối với giá trị thực chất của nó, mà dựa vào "tính không ổn định" – rằng nó sẽ chệch khỏi mức trung bình của thị trường ở mức độ nào. Sử dụng thông tin này kết hợp với sức mạnh vừa mới được giải phóng của máy tính, các nhà kinh tế học và các nhà toán học bắt đầu tiến vào Wall Street để kiếm được nhiều tiền hơn so với việc giảng dạy trong các học viện.

Hiểu rõ tính bấp bênh của từng cổ phiếu cho phép các nhà quản lý đầu tư định hình và tạo ra các danh mục đầu tư sử dụng những cổ phiếu lớn hơn nhưng ít biến động hơn được xây dựng xung quanh một danh sách cốt lõi các cổ phiếu tạo thành một bản sao gần đúng với chỉ số thị trường và hoạt động như một tụ bù trung gian trong ngành điện. Nắm rõ tính bất ổn định của một cổ phiếu còn giúp các nhà quản lý danh mục đầu tư hình thành từng cặp cổ phiếu với nhau để định giá chênh lệch trong khi xem xét các "beta" (viết là á hoặc â, ký tự Hy Lạp chỉ tính bất ổn định) của chúng để tinh lọc các khoản đầu tư của họ. [62] Mua bán song hành (arbitrage) là một khái niệm theo sau hedge fund ở hình thức đơn giản nhất của nó: nhà quản lý nó sẽ bán khống một nhóm cổ phiếu để tạo ra các kết quả bước đệm phòng khi thị trường đi xuống. [63] Việc này ít rủi ro hơn so với

việc mua thẳng một cổ phiếu hay trái phiếu.

Nhưng để kiếm được nhiều tiền dựa vào hoạt động mua bán song hành – mua và bán hai vật gần giống hệt nhau để kiếm lợi nhuận từ sự chênh lệnh giá của chúng – đòi hỏi phải có các "giàn giáo" gánh nợ, trong đó ngày càng có nhiều tài sản được bán khống để mua ngày càng nhiều tài sản về mặt "dài hạn". [64] Sự mở rộng đòn bẩy từ các quỹ hedge và hoạt động mua bán song hành là có liên quan đến sự xuất hiện cùng một lúc của các trái phiếu có độ rủi ro cao [65] và những kẻ chuyên tiếp quản công ty. Các mô hình ủng hộ cho luận cứ về các vụ mua bán công ty sử dụng đòn cân nợ là các trái phiếu có độ rủi ro cao, cũng giống như các mô hình được sử dụng bởi các nhà kinh doanh chứng khoán song hành (arbitrageur), là những biến thể của lý thuyết thị trường hiệu quả. Tuy nhiên, tác dụng của đòn bẩy cũng giống như nhiên liệu cho xe hơi. Trong một thị trường đang lên, xe nào sử dụng nhiều xăng hơn sẽ đi nhanh hơn. Nhưng khi gặp tai nạn, cũng chính nó sẽ làm cho chiếc xe đó nổ tan tành.

Đây là lý do Buffett và Munger xem định nghĩa rủi ro như một yếu tố bất ổn định là "nhảm nhí và xằng bậy", như Munger nói về sau. Họ định nghĩa rủi ro không phải là mất tiền. Đối với họ, rủi ro là "tình trạng không thể thoát ra được xét về mặt thời gian trong việc cầm giữ một tài sản nào đó." [66] Người dám cầm giữ một tài sản nhiều năm liền có thể bỏ qua tính bất ổn định của nó, nhưng người sử dụng nó như một đòn bẩy nợ sẽ không dám thực hiện hành động xa xỉ đó – do chi phí nợ; và hơn tất cả là phạm vi thời gian của người cho vay (không phải người đi vay) sẽ quyết định độ dài của khoản vay. Vì thế, một rủi ro về đòn bẩy nợ là nó lấy đi các lựa chọn. Nhà đầu tư có thể không có khả năng chờ đợi đến cùng một thị trường biến động, anh ta sẽ chịu một gánh nặng do "gánh" chi phí vay nợ và bị lệ thuộc vào thiện chí của người cho vay.

Nhưng đầu tư vào sự bất ổn của thị trường dường như có ý nghĩa khi thị trường đi lên đúng theo dự đoán. Khi thời gian trôi qua và không có điều gì tồi tệ xảy ra, những người kiếm được nhiều tiền có khuynh hướng cho rằng đó là do họ thông minh, chứ không phải họ đang chấp nhận rất nhiều rủi ro. [67]

Cùng với những thay đổi sâu sắc về nhiều mặt của Wall Street, các thói quen của Buffett cũng có phần thay đổi theo. [68] Điều vẫn làm ông phấn chấn là mua một công ty như Fechheimer, một nhà sản xuất đồng phục cho lính gác ngục. Những người như Tom Murphy hẳn rất lo lắng về việc không biết họ có bị rơi vào tầm ngắm của những tay săn lùng mua công ty bằng đòn bẩy nợ là các trái phiếu có độ rủi ro cao, nhưng Berkshire Hathaway không thể bị đánh chiếm được vì Buffett và bạn bè của ông đang nắm phần lớn số lượng cổ phiếu của nó; vả lại, uy tín của ông đã biến Berkshire thành một pháo đài an toàn để người

khác có thể nương náu. Berkshire đã tạo ra 120 triệu đô la thu nhập đối với Cap Cities/ ABC sau 12 tháng đầu tiên sở hữu cổ phiếu của liên doanh này. Hiện tại, điểm đáng chú ý nhất là Buffett đã mua một cổ phiếu có thể tự nó tăng giá và tái định giá một công ty bằng hàng trăm triệu đô la.

Ralph Schey, người đứng đầu Scott Fetzet, một liên minh ở Ohio, đã đưa công ty của mình vào thế kẹt bằng cách bí mật tiến hành một vụ sang nhượng sử dụng đòn bẩy nợ. Với các phân ngành kinh doanh đang có lợi nhuận ổn định, từ máy hút bụi hiệu Kirby cho đến từ điển bách khoa toàn thư World Book, Scott Fetzer đã tự biến mình thành một con mồi ngon ngay trước mặt nhà săn lùng công ty Ivan Boesky và ông này nhanh chóng nhảy vào đưa ra một giá thầu cho riêng mình.

Buffett gởi cho Schey một lá thư ngắn trong đó nói rằng: “Chúng tôi không thực hiện những thương vụ không thân thiện. Nếu anh muốn theo đuổi một cuộc sáp nhập, hãy gọi cho tôi.” Schey nhảy cẫng lên trước lời đề nghị bất ngờ của Buffett và với 410 triệu đô la, Berkshire Hathaway đã mua lại Scott Fetzer. [69] Hai năm rưỡi sau khi mua Nebraska Furniture Mart, Buffett đã mua một công ty với giá hơn nó gấp 8 lần. Lần đầu tiên CEO của một công ty nhà nước – chứ không phải tư nhân – đã tiếp cận Buffett vì ông ta thà làm việc cho Buffett còn hơn làm việc (hay bị sa thải) cho một người nào khác.

Người kế tiếp nhận ra quyền lực của Buffett là Jamie Dimon, người làm việc cho Sanford Weill, CEO của công ty môi giới chứng khoán Shearson Lehman, một phân ngành kinh doanh của American Express. [70] American Express muốn bán ngành bảo hiểm của họ, Fireman’s Fund, cho Weill qua một vụ sang nhượng ở cấp ban quản trị. Weill đã tuyển Jack Byrne từ GEICO để điều hành Fireman’s Fund. Dimon tiếp cận với Buffett để kêu gọi ông đầu tư tiền bạc – và cả danh tiếng – của ông vào thương vụ này.

Bất kể tình bạn giữa họ, Buffett không lấy làm tiếc về việc mất Byrne. Sau khi chấn chỉnh các sai lầm của GEICO, Byrne thường xuyên ngứa ngáy tay chân và đã bắt tay vào một loạt những vụ thôn tính và mở ra các ngành hoạt động mới. Buffett muốn GEICO tập trung vào một điều chắc chắn, là hoạt động chủ lực của nó. Ngoài ra, ông thuê một giám đốc đầu tư mới cho GEICO, Lou Simpson, một người gốc Chicago kín đáo và đặc biệt không thích những cổ phiếu giao dịch chóng vánh và đắt tiền. Buffett đã bổ sung Simpson vào Nhóm Buffett ngay lập tức và lúc này Simpson là người duy nhất mà ông tin tưởng giao trọng trách đầu tư vào các cổ phiếu khác và cho phép Simpson quản lý toàn bộ các vụ đầu tư của GEICO. Nhưng Simpson và Byrne cứ hục hặc với nhau. Dần dần, Simpson bỏ cuộc, Buffett dỗ dành Simpson quay trở lại. Không có Byrne, việc giữ Simpson

sẽ dễ dàng hơn.

Tuy nhiên, Buffett biết rằng Byrne là một cái máy làm ra tiền trong bất cứ chuyện gì ông ấy mó tay vào. “Đừng bao giờ buông bỏ một phiếu ăn” là phán quyết của Buffett khi được hỏi về việc đầu tư vào vụ Fireman’s Fund. American Express quyết định cắt Weill ra khỏi vụ này và dỡ bỏ gánh nặng cho Fireman’s Fund trong một cuộc chào bán cổ phiếu ra công chúng, với Byrne giữ chức vụ CEO. Nhằm đưa tên tuổi Buffett vào danh sách để thu hút các nhà đầu tư khác, họ đã dành cho Berkshire Hathaway một hợp đồng tái bảo hiểm rất ngọt ngào. Buffett chấp nhận hợp đồng đó và trở thành một cố vấn không chính thức của Byrne và ban quản trị của ông ấy. Weill, cảm thấy bị chơi trò hai mặt, đã trách Buffett. Ông ấy tiếp tục mua Travelers Insurance và xây dựng công ty này thành một đế chế nho nhỏ, nhưng về mặt nào đó luôn mang theo lòng hận thù đối với Buffett kể từ ấy.

Tuy nhiên, từ American Express cho đến Sandy Weill, cả thế giới tài chính giờ đây đã hiểu sức mạnh nằm bên dưới cái tên Buffett. Lúc này, Buffett đang nhắm tới nhiều vụ đầu tư lớn và đang cố vấn cho một ban quản trị mà ông là một thành viên chính thức hay không chính thức như Cap Cities, Fireman’s Fund, Washington Post Company, GEICO và Omaha National Corp. Giờ đây, ông đang đạt tới thời điểm mang tính bước ngoặt, cái giây phút mà ông phải cân nhắc xem có nên “vượt sông Rubicon [71] ” hay không.

Buffett đã đóng hai vai trong một thời gian khá dài. Ông điều hành Berkshire Hathaway như thể ông vẫn còn đang quản lý đầu tư cho các “đối tác” của mình – mặc dù không thu một đồng phí nào. Ông viết thư giải thích với họ rằng ông ra quyết định dựa vào các tiêu chuẩn của riêng ông. Ông thiết lập chương trình đóng góp của các cổ đông, một giải pháp cá nhân tách bạch trước vấn đề quyên tặng từ thiện của công ty. Ông từ chối chia nhỏ cổ phiếu Berkshire Hathaway và không bao giờ đưa nó lên sàn giao dịch của Thị trường Chứng khoán New York. Ông xem các cổ đông như thành viên của một câu lạc bộ. “Mặc dù về hình thức, chúng ta là công ty cổ phần, nhưng thực chất chúng ta là một công ty hợp danh.” – Ông lý giải như thế.

Đồng thời, ông tận hưởng cuộc sống trong cương vị CEO của một công ty cỡ lớn. Ông làm thành viên của hết hội đồng quản trị này đến hội đồng quản trị khác. Ông giao tiếp, tiệc tùng với những con người giàu có và quyền lực nhất. Ông hãnh diện vì cách các chính trị gia, nhà báo và các CEO khác hỏi xin ý kiến hay lời khuyên của ông. Gần đây, dấu ấn của ông trên Wall Street trở nên lớn đến mức trong tất cả các thương vụ – những thương vụ quan trọng – người ta đều hỏi nhau rằng có nên mời ông tham gia hay không. Trên tất cả là, giờ đây

ông gắn bó với Berkshire đến nỗi nó đã trở thành một phần trong máu thịt ông.

Vai trò kép của mà ông đang đóng cho đến lúc này vẫn rất phù hợp với bản thân ông và các cổ đông của mình. Tuy nhiên, hiện tại ông cần phải ra một quyết định: hoặc ông tiếp tục điều hành một công ty hợp danh không chính thức, hoặc làm CEO của một công ty tầm cỡ. Nhưng thực ra ông cũng không thể đảm nhiệm cả hai vị trí này.

Lý do là vấn đề thuế. Berkshire hiện đã nặng gánh với các khoản thuế thu nhập, một loại chi phí mà công ty hợp danh không phải chịu. Mặt khác, Buffett không thu một đồng phí nào từ các cộng sự từ việc quản lý tiền bạc của họ. Đó là một giao kết tốt đẹp cho mọi người (ngoại trừ Buffett), hay ít ra thì lòng trung thành của các cổ đông cũng cho thấy rằng họ nghĩ như thế. Nhưng, hiện tại, ở năm 1986 này, Quốc hội Mỹ đã thông qua một đạo luật về cải cách thuế khóa, và nhiều vấn đề khác, bãi bỏ cái gọi là Thuyết Vị Lợi Chung (General Utilities Doctrine). Trước kia, một công ty có thể bán tài sản của nó cho các cổ đông và các cổ đông sẽ bị đánh thuế trên thu nhập họ kiếm được qua thương vụ đó, nhưng không bị đánh thuế hai lần.

Một khi Thuyết Vị Lợi Chung bị bãi bỏ, mọi cuộc thanh lý tài sản và phân chia tài sản của một công ty sẽ dẫn đến kết quả là công ty sẽ bị đánh thuế trên lợi nhuận thu được, hoặc các cổ đông phải chịu một loại thuế khi được phân phối lợi nhuận. Vì các khoản thuế trùng sẽ cộng dồn thành một con số rất lớn nên các công ty thuộc sở hữu gia đình hay có lượng cổ đông hạn chế đổ xô vào cuộc tự thanh lý tài sản trước khi đạo luật này có hiệu lực. Buffett, người từng viết cho các cổ đông của mình và nói rằng Berkshire đã đạt tầm cỡ lớn đến mức tiền bạc của nó là một vật cản đối với hoạt động đầu tư thành công, có thể phải phân phối tài sản của công ty và sau đó sẽ huy động một số vốn với qui mô vừa phải và có thể quản lý được, tuy vẫn ở con số hàng tỉ, để thành lập một công ty hợp danh mới và tiến hành các hoạt động đầu tư ngay trong vài tuần sau đó (nhưng lần này có thu phí quản lý). Với 1,2 tỉ đô la lợi nhuận chưa được quyết toán trên bảng cân đối kế toán của Berkshire, nếu Buffett quyết định thanh lý Berkshire, ông có thể giúp các cổ đông của mình tránh được số thuế vào khoảng hơn 400 triệu đô la và lại có được cơ hội bắt đầu lại một công ty hợp danh mà không phải chịu đánh thuế hai lần. [72] Nhưng ông đã không làm thế.

Buffett viết một “luận văn” dài dằng dặc về các loại thuế trong thư gởi cổ đông hàng năm. Trong đó, ông mổ xẻ cặn kẽ chủ đề này và gạt bỏ ý nghĩ thanh lý tài sản ra khỏi tầm tay: “ *Giả sử sau này Berkshire phải buộc thanh lý tài sản – điều dường như không bao giờ xảy ra – thì các cổ đông sẽ, theo luật thuế mới, nhận được rất ít từ việc thanh lý tài sản so với những gì đáng ra chúng ta được*

nhận nếu tài sản được bán trong quá khứ.” [73]

Một Warren Buffett già dặn sẽ không cười nhếch mép trước khoản tiền tăng thêm 185 triệu đô la trong tài khoản của ông và cơ hội bắt đầu lại việc tính phí quản lý mà không bị đánh thuế thu nhập doanh nghiệp – mà quyết định không thanh lý Berkshire Hathaway vào năm 1986 đã làm cá nhân ông phải trả giá với số tiền trên. Nhưng sự hám lợi thông thường đã không còn chi phối các quyết định của ông nữa – vì vụ này đã làm ông tốn kém nhiều hơn bất kỳ một cổ đông nào khác. Sự gắn kết lâu đời của ông với Berkshire đã cầm giữ ông chặt đến mức ông phải từ bỏ phương án duy trì Berkshire như một công ty hợp danh ảo. Nếu không, ông đã thanh lý ngay mà không cần phải suy nghĩ gì cả.

Thay vào đó, ông đã “vượt sông Rubicon” và chọn vai trò CEO của một công ty tầm cỡ, như Procter & Gamble hay Colgate Palmolive, một công ty có khả năng tiếp tục tồn tại ngay cả sau khi không có ông.

Berkshire, một công ty với nhiều bộ phận khác hẳn nhau, thật khó mà định giá. Munger thường nói đùa rằng Berkshire là một “Công ty đóng băng”, vì nó lớn mạnh vô giới hạn nhưng không bao giờ chi trả một đồng cổ tức nào cho các cổ đông. Một khi các cổ đông không thể rút ra được bất cứ món tiền nào từ cỗ máy làm ra tiền của họ thì công ty có giá trị thực sự là bao nhiêu?

Nhưng Buffett làm tăng giá trị sổ sách của Berkshire nhanh hơn nhiều so với việc các cổ đông của ông tự mình làm ra gia tài đó, và ông có một phiếu ghi điểm để chứng minh điều đó. Hơn thế nữa, đó là một phiếu ghi điểm đã được sử dụng từ rất lâu trước đó vốn tạo cho ông sự thoải mái đến tuyệt vời trước áp lực phải vượt qua mức lợi nhuận bình quân của thị trường hết năm này sang năm khác. Bằng cách đóng cửa công ty hợp danh, ông đã giải phóng mình ra khỏi sự độc đoán; thực ra ông không còn trình bày các con số theo cách cho phép một người nào đó tính được hiệu quả đầu tư của ông ngay từ đầu. [74] Ngoài ra, là CEO của một “Công ty đóng băng” cũng rất thú vị. Ông phải sở hữu một tờ báo ở Buffalo. Ông phải sử dụng những lá thư gởi cổ đông của ông như một bài xã luận trên một tờ báo. Và mặc dù ông đã chính thức tham gia vào câu lạc bộ CEO, ông vẫn không có khao khát rèn luyện hầu hết các thói quen của họ – thăm viếng các khu nghỉ dưỡng 5 sao, sưu tầm rượu vang hay tranh ảnh, hoặc học đòi theo thói “giàu đổi bạn sang đổi vợ”. *“ Tôi từng thấy một người vợ trẻ đẹp kiểu như một chiến lợi phẩm như thế,”* sau này ông nói. *“ Đối với tôi, họ luôn giống như một phần thưởng dành cho kẻ khờ dại.”*

Tuy nhiên, một ngày vào năm 1986, ông gọi điện cho một người bạn của mình, Walter Scott Jr., một chàng trai có đầu óc cực kỳ thực tế nơi quê nhà của

ông, người có ý định làm việc cho Peter Kiewit Sons” suốt cuộc đời mình, giống hệt cha cậu trước đó. Scott là người rất thạo việc kinh doanh và có đầu óc cởi mở. Anh đã kế thừa cai trò của Peter Kiewit và sau đó đã xây dựng được danh tiếng của mình trong một vụ xì-căng-đan đấu thầu phần lắp đặt thiết bị cho một đường cao tốc liên bang đe dọa sự tồn vong của Kiewit qua việc bị tuyên bố không đủ tư cách tham gia đấu thầu trong bất cứ hợp đồng nào có sử dụng vốn của chính phủ. Với tính quyết đoán, “chịu ngụp lặn”, và bằng nhiều cuộc cải tổ, Scott dần dần đưa công ty vượt qua quá trình dài chấn hưng và hồi phục – một mô hình đủ sức giao dịch với chính phủ trong tình thế sống còn của công ty. [75] Scott là một người bạn tin cậy của Buffett đến mức Kay Graham đã ngủ lại trong căn hộ của anh đôi lần khi bà đến Omaha.

“Walter này,” Buffett nói. “Cậu sẽ điều giải như thế nào về việc mua một chiếc máy bay phản lực riêng?” Buffett biết Kiewit có một đội máy bay phản lực riêng vì họ luôn luôn cần di chuyển nhân viên của mình đến các địa điểm xây dựng rất xa xôi.

“Warren,” Scott nói. “Ông không điều giải, mà hợp lý hóa nó.”

Hai ngày sau, Buffett gọi lại: “Walter, tôi đã hợp lý hóa nó xong rồi. Bây giờ cậu làm thế nào để thuê phi công và bảo trì nó?”

Scott đề nghị nhập chung chiếc máy bay của ông vào đội bay của Kiewit để cùng sử dụng phi công và dễ bảo trì, và thế là Buffett biến mất và bẽn lẽn mua một chiếc Falcon 20 chỗ ngồi đã qua sử dụng – loại máy bay mà Kiewit đang sử dụng để chuyên chở nhân viên – làm máy bay riêng của Berkshire. [76] Điều này đem lại cho ông sự riêng tư tối đa cũng như sự kiểm soát chặt chẽ lịch di chuyển của mình – một sự riêng tư và tự chủ về mặt thời gian vốn là ưu tiên hàng đầu trong rất nhiều ưu tiên mà Buffett quan tâm nhiều nhất trên thế gian này.

Dĩ nhiên, việc mua một máy bay riêng lại mâu thuẫn với một trong những điều ông quan tâm nhất: không lãng phí tiền bạc. Buffett không bao giờ để thời gian xóa nhòa một sự cố tại một sân bay. Lần đó, Kay Graham hỏi xin ông một đồng 10 xu để gọi một cú điện thoại tại buồng điện thoại công cộng. Ông móc ra đồng xu duy nhất mà ông có trong người, một đồng 25 xu, và chạy bổ đi tìm quầy đổi tiền lẻ, nhưng Graham đã kịp chặn ông lại và hỏi rằng ông sợ bà lãng phí mất 15 xu hay sao. Vì thế, đối với Buffett, quả là một bước nhảy vượt qua đỉnh Kilimanjaro [77] khi lấy vụ 25 xu cho một cú điện thoại để so sánh với hai phi công và một chiếc máy bay sẽ đưa ông đi khắp nơi như một vị pha-ra-on Ai Cập trên một chiếc kiệu lộng lẫy. Nhưng ông đang có một khoản tiền lớn để hợp

lý hóa trong năm này, sau khi đã từ bỏ 185 triệu đô la tiền miễn thuế lẽ ra ông được hưởng nếu quyết định thanh lý tài sản.

Tuy nhiên, điều rầy rà đối với ông là chiếc máy bay thật là trái với sự giáo dục mà ông từng thụ hưởng và hình ảnh tự thân của ông. Lối suy nghĩ tự hành hạ mình như thế được người bạn cùng phòng năm nào của ông hồi học Đại học Pennsylvania, Clyde Reighart, giải thích một cách sốt sắng và bối rối với ông rằng chiếc máy bay sẽ giúp ông tiết kiệm tiền bạc khi đưa ông đi đây đó nhanh hơn. [78] Kế đó, ông bắt đầu tự giễu mình trước các cổ đông khi nói rằng: "Tôi làm việc với mức lương sát đất nhưng di chuyển với chi phí trên trời."

Chiếc máy bay đã đánh dấu một giai đoạn mới trong cuộc đời của Buffett. Ông vẫn kiên cường giữ sự chân phương của người vùng Trung Tây tỉnh lẻ – và không kết thân với những con người kiêu căng ngạo mạn, với tư cách là CEO của một "công ty đóng băng". Năm 1987, Đại sứ Walter Annenberg và phu nhân, Leonore, mời Warren và Susie tới Palm Spring để nghỉ cuối tuần cùng với vợ chồng người bạn của họ, Ronald và Nancy Reagan. Buffett từng ăn tối tại Nhà Trắng và đã biết cả hai vợ chồng Tổng thống Reagan khi họ đến thăm nhà của Kay Graham ở Martha's Vineyard, nhưng ông chưa bao giờ có cả một kỳ nghỉ cuối tuần như thế này với một vị tổng thống đương nhiệm.

" Giống như là một điệu nhảy mơ-nu-ét [79] hết sức công phu vậy. Biệt thự Sunnylands được thiết kế như một cung điện riêng dành cho Walter. Chỉ có hai vị chủ nhân và khoảng… 50 gia nhân. Bên trong là những bức tranh treo tường tổng trị giá phải đến một tỉ đô la và tôi là kẻ duy nhất ở đó không biết tí gì về hội họa. Có lẽ tôi chỉ đủ khả năng dán một mớ hình bìa tạp chí Playboy trên tường nhà tôi thôi." (Tuy nhiên, chắc là Susie không thích chuyện này lắm).

"Họ xếp chúng tôi vào Căn phòng Xanh. Từ những tấm trải giường cho đến bìa các cuốn sách đều có màu xanh lam. Mỗi phòng dành cho khách đều có hai người hầu, vì thế họ có thể phục vụ ăn sáng ngay tại giường cho tất cả mọi người cùng một lúc và các khay ăn sẽ được đặt xuống cùng lúc và họ sẽ dọn khăn trải giường vào cũng cùng một lúc chính xác như nhau ở tất cả các phòng.

Khi chúng tôi ra khỏi phòng trong trang phục ăn tối, hai người phục vụ đã đứng sẵn bên ngoài ở hai bên cửa và người hầu Susie sẽ nói: "Tối nay quý bà trông rất đẹp ạ!" Và sau đó là người hầu của tôi, cô ấy nói ùng ục gì đó trong cổ họng mà tôi không nghe được gì. Cô ấy có một tuần để chuẩn bị mọi thứ cho tôi và để nghĩ ra điều gì đó để nói với tôi, nhưng cuối cùng cô ấy chẳng thốt nên lời khi trông thấy tôi.

Walter có một sân golf chín lỗ tại Biệt thự Sunnylands của mình. Ông ấy có

sân tập riêng với 10 điểm phát bóng ngang hàng nhau và tất cả các quả bóng golf đều được xếp thành những đống hình kim tự tháp hoàn hảo. Tuy không thấy ai ở đó nhưng sân golf tinh tươm không thể chê vào đâu được. Nếu ông ấy có bốn nhóm mỗi nhóm bốn người, ông ấy sẽ bảo: "Ồ, như vậy thì quá đông cho sân của tôi," và gởi một nhóm sang chơi tại Thunderbird Country Club kế cận. Tôi ra đó và đánh bốn quả, thế rồi có người chạy ra và xếp lại cái kim tự tháp những quả bóng. Đó là một ngày ở Sunnylands và quả thật là một thiên đường mà cuộc sống có thể mang lại."

Tất nhiên Buffett có quan điểm riêng của ông về các kim tự tháp và các hoàng đế Ai Cập, nhưng ông thích Annenberg và rất vui khi chơi golf cùng ông ấy. Dù không bao giờ chi tiêu tiền bạc của mình theo cách này, nhưng Buffett tin rằng người ta có quyền sử dụng tiền của họ theo cách họ thích. Ngoài ra, ông không bao giờ có ý phê phán ngài đại sứ. Annenberg xếp Buffett và Reagan thành một đôi cùng chơi golf với nhau suốt kỳ nghỉ cuối tuần ấy, vì thế các nhân viên mật vụ luôn theo sát họ – nhưng từ chối mò những quả bóng golf mà ông đánh rơi xuống hồ.

Buffett có một cái nhìn pha trộn về Reagan trong cương vị Tổng thống. Ông ngưỡng mộ tài dàn xếp các vụ địa chính trị của Reagan. Tuy nhiên, dưới thời Reagan, Hợp Chủng quốc Hoa Kỳ đi từ chỗ là một chủ nợ lớn nhất thế giới biến thành một con nợ lớn nhất thế giới. Ngay khi các trái phiếu có độ rủi ro cao và các đòn bẩy nợ căng phồng lên như những quả bóng tại Wall Street thì chính phủ đã chìm ngập trong hàng núi nợ nần – một tình cảnh mà Buffett cho là kiểu cách của một nền kinh tế yếu: tôi rất vui trả trước lương ngày thứ Ba với mức giá hamburger hôm nay. [80] Kiểu cách của Buffett là sở hữu một trại nuôi gia súc – và ông có bảng cân đối kế toán để chứng minh điều đó.

Được "bọc thép" bằng bảng cân đối kế toán của Berkshire Hathaway – và một phiếu ghi điểm golf có chữ ký của Tổng thống Hợp Chủng quốc Hoa Kỳ – giờ đây Buffett là một pháo đài quyền lực, một nguồn chứa đựng sự khôn ngoan được mọi người ca ngợi. Sau vụ cứu Scott Fetzer, người ta nghĩ về ông như một người bảo hộ đầy uy tín. Mọi con số thống kê tài chính gắn liền với ông và công ty của ông đều ngân vang với những điểm số luôn có dấu chấm than đi kèm. Giá trị cổ phiếu trên sổ sách của Berkshire Hathaway tăng 23% mỗi năm trong suốt 23 năm qua! Berkshire đang giao dịch cổ phiếu của mình với mức giá chóng mặt, 2.950 đô la mỗi cổ phiếu! Chỉ riêng bản thân Buffett đã sở hữu 2,1 tỉ đô la! Nhà quản lý đầu tư tài chính của Wall Street – đồng thời là một nhà đầu tư – trở thành người giàu thứ chín tại Mỹ! Chưa bao giờ trong lịch sử có một người nào đi lên từ nghề quản lý đầu tư mà gia nhập được vào danh sách một số người nổi

tiếng đang đứng chót vót trên đỉnh cao của quyền lực và sự giàu có. Lần đầu tiên, tiền bạc từ một công ty hợp danh đã được sử dụng để phát triển một doanh nghiệp khổng lồ từ một loạt ván cờ quyết định mua toàn bộ các doanh nghiệp hay các cổ phiếu. Rõ ràng là ngày càng có nhiều người gọi cho ông để nhờ ông giúp đỡ.

Người kế tiếp nhấc máy gọi ông là John Gutfreund, người điều hành Salomon Brothers và đã từng làm cho Buffett quý mến bằng cách cứu GEICO vào năm 1976.

Hành động của ông cho thấy cả hai mặt mạnh yếu của Salomon. Việc bao tiêu cổ phiếu GEICO được thực hiện dựa vào ý kiến của một nhà phân tích vốn. Nếu công ty có bất cứ sự phát triển nào trên thị trường bán cổ phiếu, có lẽ họ đã bỏ qua thương vụ này vì nó quá nhỏ không đáng để chịu trách nhiệm về mặt pháp lý nếu chẳng may nó đổ vỡ – tất cả các công ty khác đều đã làm thế. Nhưng Salomon, liều lĩnh và quyết đoán hơn là quan liêu bàn giấy, đã chấp nhận rủi ro vì họ cần điều đó cho công ty. Buffett luôn luôn tỏ lòng yêu mến những người sẵn sàng dành cho ông sự giúp đỡ và giúp ông kiếm được tiền. Một Gutfreund khôn ngoan trước tuổi, kín đáo nhưng độc đoán từ thời tiểu học dường như đã bổ sung niềm tin của Buffett vào chính mình trong vai trò một giám sát viên của một ngân hàng đầu tư có bản chất phóng túng.

Gutfreund lớn lên là con trai của một chủ công ty xe tải chở thịt giàu có ở Scarsdale, New York, một khu ngoại ô có nhiều sân golf của những người đi làm hàng ngày của New York. Ông theo chuyên ngành văn chương tại Cao đẳng Oberlin và định theo nghề dạy tiếng Anh, nhưng rồi bị lôi kéo vào sàn giao dịch bởi một người bạn cùng chơi golf của cha ông, Billy Salomon, người nối dõi của một trong ba anh em sáng lập công ty.

Salomon Brothers được thành lập năm 1910 khi Arthur, Herbert và Percy Salomon, mang theo 5.000 đô la tiền vốn, đến gõ cửa Wall Street để môi giới bán những khoản vay ngắn hạn. Chưa đầy một thập kỷ sau đó, Chính phủ Mỹ trở thành một khách hàng thường xuyên của công ty tí hon này bằng cách cho Salomon vào danh sách các nhà phân phối chứng khoán chính phủ được công nhận. Với sự chứng thực này, Salomon, một chú chó săn cừ khôi, đã góp gió thành bão và mở rộng công ty trong vòng ba thập kỷ tiếp theo bằng cách bám chặt vào hoạt động kinh doanh chính của mình (kinh doanh trái phiếu) bằng sự thông minh, ý chí và lòng trung thành đối với khách hàng. [81] Trong khi đó, hàng chục nhà môi giới nhỏ khác phải đóng cửa hoặc bị thôn tính bởi các công ty môi giới lớn hơn.

Billy Salomon đã bổ nhiệm Gutfreund vào vị trí một trợ lý giao dịch. Bước vào một gian phòng đầy những con người suốt ngày mua mua bán bán các loại trái phiếu cho khách hàng trên điện thoại, Gutfreund, cũng như những người còn lại, đã ra sức làm việc cho Salomon. Ông nhanh chóng chứng tỏ mình là một nhà giao dịch mát tay và trở thành cộng sự của Salomon vào năm 1963, ở tuổi 34. Các cộng sự của Salomon bị giới hạn bởi qui định của Salomon, rằng tất cả các quyền lợi đi liền với vốn đầu tư phải được để lại công ty mà không được rút ra hàng năm dưới hình thức lợi nhuận hay tiền thưởng.

Năm 1978 Billy Salomon đưa Gutfreund lên làm người lãnh đạo công ty và ông về hưu. Ba năm sau, Gutfreund xuất hiện trước mặt bạn bè và các cố vấn của mình tại một hành lang nhìn ra biển và nói rằng ông ấy đang bán Salomon cho Phibro, một nhà phân phối hàng tiêu dùng khổng lồ, để trở thành một tập đoàn Phibro-Salomon. Gutfreund và các cộng sự của mình ra đi với lợi nhuận trung bình mỗi người gần 8 triệu đô la từ thương vụ này, trong khi những người từng sáng lập ra công ty nhưng hiện đã nghỉ hưu – như Billy Salomon – thì không được đồng nào ngoài một số không tròn trĩnh. [82] Một cựu cộng sự đã nghĩ rằng đây là một thảm họa Hy Lạp: Câu chuyện về Oedipus, kẻ đã giết chết cha ruột của mình.

Gutfreund trở thành đồng CEO với David Tendler của Philbro. Điều hành một công ty với hai đồng CEO cũng giống như bạn đang ra sức cân bằng trên một cái bập bênh giữa không trung. Khi việc kinh doanh của Phibro bị đình trệ sau vụ sang nhượng trong khi Salomon lại lao vút lên cao, Gutfreund không để lãng phí thời gian. Ông dồn sức ấn xuống đầu cái bập bênh của mình để đưa Tendler đi lên.

Sau khi Gutfreund nắm quyền kiểm soát, ông tăng cường thêm hoạt động mua bán ngoại hối, mở rộng hoạt động giao dịch vốn và bảo tiêu chứng khoán cùng lúc phát triển mảng trái phiếu ra nước ngoài tới tận Nhật Bản, Thụy Sĩ và Đức. Trong vài năm tiếp theo, các vị tiến sĩ phù thủy từ các học viện, bằng các máy tính và các công thức của mình, đã xâm nhập vào Wall Street và sàn giao dịch của Phibro-Salomon trở nên đông đúc với toàn các vị tiến sĩ, những người đã khám phá ra các bí mật về mặt toán học về stripping [83] , bán chia nhỏ hay bán trọn gói và giao dịch các khoản cầm cố và trái phiếu. Qua việc phát minh ra một phân ngành hoàn toàn mới về thị trường trái phiếu, Salomon (vì cái tên Phibro-Salomon không bao giờ thay thế hoàn toàn tên “Solly” trong tâm trí của mọi người và đã mất đi kể từ năm 1986) đã lớn mạnh từ một công ty hạng hai thành một đỉnh cao mới của Wall Street, với vẻ đường hoàng tự tin khó công ty nào sánh kịp, vì các nhà giao dịch của họ luôn đi trước các ngân hàng khác nhiều

bước.

Họ thống trị thị trường chứng khoán từ “the Room”, tức sàn giao dịch của Solly, một cung điện ám khói thuốc lá rộng gần bằng một phần ba nhà chứa (hangar) máy bay, được kê kín những dãy bàn đôi nơi các giao dịch viên, những người buôn chứng khoán và các trợ lý ngồi nép mình trước những dãy màn hình với một tay cầm miếng pizza và tay kia giữ điện thoại. Trận chiến hàng ngày của họ diễn ra như một bản giao hưởng đầy những tiếng rên rỉ và những tiếng nguyền rủa, tiếng vỗ mông đánh đét và tiếng thét như đặt dấu chấm hết cho những tiếng bập bẹ, tiếng ăng ẳng và tiếng lầm bầm của những cuộc trao đổi của các nhà giao dịch. Những người lập dị luôn luôn được chào đón, miễn là họ làm được việc. Gutfreund từ bàn làm việc của mình bắn người xuống theo lối đi giữa các dãy bàn dưới sàn giao dịch vào mỗi buổi sáng như thể được khai hỏa từ một khẩu đại bác. Ông liếc nhìn khắp lượt qua cặp kính gọng sừng, nhai rào rạo điếu xì-gà rẻ tiền, và lóng ngóng xén vụn thành hàng đống giấy hủy nằm la liệt dưới sàn nhà.

Các nhân vật trên sàn giao dịch trao đổi với nhau trong “tình thân thiết” sinh ra từ sự cạnh tranh và nỗi ám ảnh thường trực rằng đội này cần phải “giết” đội kia để khẳng định vị thế của mình. Vì thế, tinh thần đó giúp họ chiếm lĩnh thị trường bao tiêu trái phiếu mạnh đến mức *BusinessWeek* phong Salomon là “Ông Vua của Wall Street.” [84] Người ta cũng nói rằng đó là một nơi mà “những con dao dài” có thể được rút ra khi mọi việc diễn ra theo hướng xấu – nghĩa là, Gutfreund sẵn sàng thanh lọc bất cứ ai bị nghi ngờ bất đồng quan điểm để dập tắt cuộc nổi loạn từ trong trứng nước. [85]

Lợi nhuận của Salomon đạt đỉnh vào năm 1985 khi họ thu về 557 triệu đô la lãi ròng sau thuế. Tuy nhiên, ngành kinh doanh mới – cơ bản là kinh doanh vốn – không đạt hiệu quả như ý. Vì thế, các cuộc cạnh tranh trong nội bộ bắt đầu vượt ra ngoài tầm kiểm soát. Các giao dịch viên từng xây dựng ngành kinh doanh độc đáo và có lợi nhuận cao của Salomon lần lượt bỏ đi vì bị quyến rũ bởi hàng triệu đô la tiền thưởng từ các công ty khác. Chẳng bao lâu sau, họ đã góp phần làm tăng số lượng đối thủ của Salomon. Gutfreund tăng các khoản lương thưởng để ngăn chặn sự ra đi, nhưng ông không đàn áp thẳng tay các bộ phận kinh doanh như ngành kinh doanh vốn và hoạt động đầu tư vào các ngân hàng khi họ không đạt hiệu quả. Sau đó, một kế hoạch 5 năm được đưa ra để sửa chữa thất bại. Tính cách đáng sợ của ông che đậy bên dưới nó một điểm yếu: Ông chùn bước trước các quyết định cứng rắn và những cuộc đối đầu thực sự gay gắt. Dần dà, ông ít bước xuống Sàn Giao dịch và trị vì với một tâm trạng lãng đãng trong một vương quốc mà bầu không khí độc hại đang treo lơ lửng trên đầu mọi

người. “Rắc rối của tôi là tôi quá thận trọng trong vấn đề con người.” [86] Sau này ông nói. Thật bất công khi các nhà quan sát không chê trách ông, mà lại chê trách Susan, vợ ông.

Bị buộc chặt với chồng bởi một sợi dây rất, rất dài, mặc dù những năm 1980 Susan Gutfreund đã liều lĩnh dấn thân vào Đại lộ số Năm, kéo theo phía sau một CEO mệt mỏi, tóc bạc trắng của Salomon gia nhập vào một xã hội thượng lưu quốc tế. Gutfreund từ chỗ chịu đựng chuyển sang tận hưởng điều đó bởi vì, ông nói, Susan đã mở ra các chân trời mới cho ông. Nhờ bà thổi cho ông những luồng gió mạnh mà ông đã tung cánh bay xa. Khiêm tốn và tiết kiệm là những thứ đầu tiên té ngã.

“Làm người giàu có quả là tốn kém,” cựu tiếp viên hàng không phàn nàn với Malcolm Forbes [87] – có lẽ đó chỉ là lời nói khôi hài nhưng không vì thế mà nó không trở nên nổi tiếng. Các vị khách mời của Susan luôn nhận được những tấm thiệp buộc kèm những bông hồng vàng do tài xế của bà đưa đến từng nhà trước những buổi tiệc được phục vụ bốn loại trứng cá caviar khác nhau. Bà phun cả nước hoa vào tủ lạnh đặt cạnh bồn tắm của bà. Bà nhổ phăng gốc gác Chicago của mình để trở thành một quý bà vọng Pháp khi yêu cầu quản gia của bà phải trả lời điện thoại bằng tiếng Pháp. Bà chào Đệ nhất Phu nhân Hoa Kỳ Nancy Reagan trong lần đầu tiên gặp gỡ cũng bằng tiếng Pháp: *“Bonsoir, Madame.”* *[88]* Trong căn hộ nhìn ra bờ sông của vợ chồng bà tại New York là những món đồ cổ trị giá hàng triệu đô la được đặt trên một tấm thảm có giá một triệu đô la. Bà tu sửa lại phòng họp cao cấp của Salomon bằng cách cho giăng đầy đồ ren tua kim tuyến và đồ thếp vàng “trông như một bordello [89] kiểu Pháp.” [90] Bà ăn vận theo bộ sưu tập thời trang của nhà Hubert de Givenchy, người sống đối diện khoảnh sân nhỏ trước pied-à-terre [91] kiểu Paris thế kỷ XVIII của gia đình Gutfreund. Cũng tại New York này, những người hàng xóm phẫn nộ một cách chính đáng của bà đã từng kiện gia đình bà khi nhìn thấy một cần cẩu được cho là bất hợp pháp xuất hiện trên hành lang tầng áp mái của họ để cẩu một cây thông Noel cao 22 foot nặng 500 pounds vào trong phòng khách nhà Gutfreund. [92] Vì thế Susan Gutfreund trở thành một biểu tượng bắt chước được mọi người ưa thích nhất trong Xã hội Mới ở những năm 1980. Gia đình Gutfreund làm rạng rỡ các trang bìa tạp chí và Susan kiếm được một vai trong vở The Bonfire of Vanities của Tom Wolfe, trong đó nhân vật thật đã được đổi tên. [93] Bạn bè của Susan bênh vực cho bà, nhưng có lẽ họ chỉ làm cho mọi việc trở nên khôi hài hơn mà thôi, bởi không có ai, kể cả chồng bà, đặt câu hỏi rằng sự dốc tiền của để được sang trọng có làm cho ông chệch hướng sự tập trung của mình hay không, dù là rất nhỏ. [94]

Một lịch sử công ty đã được xuất bản vào thời gian này bao gồm một điểm gây ấn tượng mạnh. Thay vì ra một quyết định và hy vọng những người khác sẽ làm theo, nó nói rằng Gutfreund "thích giao du với những người có thể bị tác động" và "sẵn sàng cúi mình để làm họ vui lòng với những điều phải được thực hiện." Tuy nhiên, tác giả viết rằng, có phần bênh vực khá nhiệt tình, Gutfreund "hoàn toàn kiểm soát được mình" và "quyết định của ông sau khi đã tham vấn một số người là quyết định cuối cùng." [95] Thực ra, một vài cộng sự trước đây của Gutfreund, giờ đây được phục chức là "các giám đốc điều hành", đang chất đống những thách thức lớn trước uy quyền của ông. Sau khi làm cho các cam kết của họ lớn mạnh hơn, giờ đây họ trách ông vì đã làm chi phí tăng phồng và tranh giành lãnh địa giữa các thành viên với nhau.

Vào cuối năm 1986, khi các khoản thu nhập bắt đầu chìm đắm dưới gánh nặng của quỹ lương ngày càng căng phồng – Salomon đã tăng số lượng nhân viên của họ lên 40% trong năm – các giám đốc điều hành đã tiến hành phế truất Gutfreund trong một hành động được cho là rất táo bạo. Số là cổ đông lớn nhất của công ty, Công ty Minorco Nam Phi, đã mất kiên nhẫn và bảo Gutfreund rằng họ muốn bán lô cổ phiếu của mình. Nhưng khi "không có điều gì xảy ra," theo lời nhiều giám đốc điều hành thì trong khi cổ phiếu của Salomon mỏi mòn chờ đợi một sự cất cánh thì chỉ số Dow Jones tăng 44%, Minorco tự tìm được người mua: Ron Perelman, một nhà tiếp quản công ty đáng sợ, người vừa nắm quyền kiểm soát Revlon trước đó.

Ban giám đốc không muốn làm việc cho Perelman và bất cứ ai ông ấy đem vào ngồi trong chiếc ghế cao nhất. [96] Gutfreund ấn chiếc nút bấm khẩn cấp và gọi cho Buffett, đề nghị ông đầu tư vào Salomon như một "Hiệp sĩ áo trắng" để cứu Salomon khỏi tay Perelman – cũng giống như Buffett đã từng cứu Ralph Schey tại Công ty Scott Fetzet thoát khỏi tay Boesky. [97]

Sở hữu một công ty bán máy hút bụi là điều hấp dẫn. Mặc dù Salomon đã bị các công ty khác chiếm ưu thế, họ vẫn đang nỗ lực hết sức theo cách của mình trong hoạt động đầu tư ngân hàng và vừa mới thoát khỏi sức ép của thị trường và thiết lập một hoạt động ngân hàng dành cho các thương gia để tài trợ cho các nhà tiếp quản công ty bằng trái phiếu có độ rủi ro cao, một biện pháp mà ông rất khinh miệt. Công ty đã chậm trễ trước một vụ thôn tính có tính cạnh tranh cao và vẫn là một kẻ mới vào nghề. [98] Trong một nỗ lực đưa Salomon ra khỏi những cơn sóng dữ này, Gutfreund dường như rất lo lắng, ông già đi thấy rõ chỉ trong vòng một năm. [99]

Tuy nhiên sự chuyên nghiệp của Salomon trong việc định hình thị trường trái phiếu đã hấp dẫn Buffett vào thời điểm mà những ý tưởng hay ho về cổ phiếu trở

nên rất hiếm hoi. [100] Ông phỉ báng các loại trái phiếu rủi ro cao, nhưng ông không nhổ vào mặt các nhà sang đoạt công ty đang sử dụng trái phiếu rủi ro cao để thực hiện các thương vụ. Thực ra, ông đã tận dụng cơ hội để thực hiện những vụ mua bán chứng khoán như thế này bằng cách bán khống cổ phiếu cho nhà tiếp quản (acquirer) đồng thời mua cổ phiếu của công ty bị tiếp quản (acquiree). Vì phân ngành kinh doanh trái phiếu của Salomon tạo ra phần lớn lợi nhuận cho công ty, cho nên Salomon là một cỗ máy buôn chứng khoán kỳ diệu và ông có một sự đồng cảm và tôn trọng sâu sắc đối với góc nhỏ này của Wall Street.

Ngoài ra, chiếc mũi thính nhạy của Buffett đã bắt được mùi tiền ấm áp, vì Gutfreund đang có dấu hiệu tuyệt vọng. Vì thế ông nói rằng Berkshire sẽ bỏ ra 700 triệu đô la để mua các cổ phiếu ưu đãi của Salomon, nếu số tiền đó có thể giúp ông nắm 15% cổ phần của công ty. [101] Gutfreund ra lệnh cho các nhân viên đang thất kinh của mình thiết kế một loại chứng khoán có khả năng mang lại cho Buffett khoản lợi tức tương đương với lợi tức của một trái phiếu có độ rủi ro cao. Suốt cuối tuần của một kỳ nghỉ của người Do Thái, khi Gutfreund biết rằng Perelman tinh ý sẽ bị vô hiệu hóa, Buffett bay đi New York và gặp Gutfreund tại văn phòng luật sư của Salomon. Buffett một mình bước vào, không một va-li hay thậm chí một tờ giấy trên tay. Chỉ một cái bắt tay, ông đồng ý mua cổ phiếu ưu đãi của Salomon với mức lãi 9% có thể chuyển đổi thành một cổ phiếu thường với giá 38 đô la. [102]

Mức lãi 9% đem về cho Buffett một khoản thu nhập cao cho đến khi cổ phiếu của họ đạt mức 38 đô la và ông có quyền chuyển đổi nó thành tiền. Vì vậy giới hạn là vô hạn và, nếu cổ phiếu của Salomon rớt giá, ông có quyền "trả" chứng khoán lại cho Salomon và lấy lại tiền của mình. [103] Thương vụ này được tính toán một cách tỉ mỉ để luôn đạt mức lợi nhuận kỳ vọng là 15%, quả là một vụ đầu tư chứa đựng rất ít rủi ro. [104]

Cổ tức hàng năm của các cổ phiếu ưu đãi trị giá 63 triệu đô la này lớn hơn số tiền mà Blue Chip và Berkshire đã bỏ vào *Buffalo Evening News* và See's Candy gộp lại. Bên trong Salomon, mọi người oán thán ngút trời. [105] Họ cảm thấy rằng Gutfreund run như cầy sấy trước lời đề nghị của Minorco và thế là đã gọi cho Buffett trong tuyệt vọng để rồi quá tay trong việc định giá các cổ phiếu có thể chuyển đổi. Và thế là, với tỉ suất sinh lời 15% cao ngất, Buffett có, như Michael Lewis lý giải sau này, "một vụ đánh cược an toàn rằng Salomon sẽ không bị phá sản." [106]

Cái mà Salomon mua được bằng số tiền này là danh tiếng của Buffett, vốn là một phần trong chi phí xây dựng quyền lực của Gutfreund. Song song với thương vụ này, Buffett và Munger mỗi người có một ghế trong hội đồng quản trị

của Salomon. Trước khi ký giấy tờ hoàn tất thương vụ, Buffett lên chiếc phản lực cơ của mình và bay đi New York. Ông gặp Munger tại Khách sạn One New York Plaza để điều tra về Salomon.

Đứng bên ngoài phòng làm việc của Gutfreund bên cạnh sàn giao dịch, lần đầu tiên ông có dịp ngắm nghía The Room. Hàng trăm người đầu bù tóc rối mồ hôi nhễ nhại ngồi trước những màn hình màu xanh nhỏ xíu. Hầu như ai cũng áp chặt ống nghe điện thoại lên tai trong khi chen lấn, cãi vã, thở phù phù và quay tròn theo cách riêng của từng người trước những thương vụ trị giá nhiều triệu đô la. Những tiếng chửi thề và la hét cắt ngang những tiếng gầm gừ luôn ken đầy bầu không khí. Phía trên khung cảnh đó là một làn khói mù mịt. Có quá nhiều nhà môi giới cần lấy lại bình tĩnh bằng những điếu thuốc lá, còn phải kiêng cữ gì nữa? Buồng phổi mọi người đã đầy chất nicotine tự bao giờ rồi.

Munger khoanh tay đứng nhìn và quay sang Buffett: “Sao Warren, anh thực sự muốn đầu tư vào nơi này chứ?”

Buffett đứng đó, mắt nhìn chăm chăm vào làn khói dày đặc phía trên khung cảnh huyên náo bên dưới mà ông sắp sửa mua vào. “Mmmmm, Hừmmmm,” ông ậm ự sau một hồi im lặng. [107]

---

[1] . *Chỉ số Dow Jones giữ nguyên ở mốc 875 suốt ngày đầu tiên của năm 1982. Nó chạm trở lại mức đó lần đầu tiên kể từ khi tái khởi sắc vào tháng Chín năm 1964.*

[2] . *Lợi nhuận doanh nghiệp sụt đến mức có khả năng trở thành mức thấp thứ hai trong chu kỳ 55 năm vào năm 1983 (điểm thấp nhất là vào năm 1992), Corporate Reports. Empirical Research Analysis Partners. Dữ liệu từ năm 1952 đến 2007.*

[3] . *Ngân hàng không còn mối lo sợ tín dụng xấu qua sự kết hợp của một bong bóng tài sản đang nổi lên, sự hám lợi, sự xuất hiện của cổ phần hóa và sự hăm hở tìm ra những cách có lợi để tài trợ cho những giao dịch vốn, một tín hiệu rằng bức tường giữa ngân hàng thương mại và ngân hàng đầu tư được dựng lên bởi Đạo Luật Hoạt Động Ngân Hàng trong Kỷ Nguyên Suy Thoái, còn gọi là Đạo Luật Glass- Steagall (Depression-era Glass-Steagall Act) đã bắt đầu bị sụp đổ.*

[4] . *Eric J. Weiner. What Goes Up: The Uncensored History of Modern Wall*

Street as Told by the Bankers, Brokers, CEOs, and Scoundrels Who Made It Happen", Nhà xuất bản Little, Brown, New York 2005.

[5] *. Junk bond, hay "trái phiếu phân nhỏ", là loại trái phiếu có độ rủi ro cao. – ND*

[6] *. Nguyên văn: "Fallen angels". – ND*

[7] *. Khởi đầu là những trái phiếu hạng đầu tư, nhưng khi nhà bảo hiểm của chúng sụp hố, các chứng khoán trở nên rẻ đến mức thành ra họ trả một mức giá cao hơn; chẳng hạn, một trái phiếu có mức sinh lợi 7% sẽ sinh lợi 10% nếu mệnh giá của nó rớt xuống còn còn 70%.*

[8] *. Roulette là loại trò chơi đánh bạc sử dụng một vòng quay có đánh số từ 1 đến 37 (Roulette kiểu châu Âu) hoặc 38 (Roulette kiểu Mỹ). Người chơi có thể chọn ô để đặt tiền theo màu (đỏ hoặc đen), theo số (chẵn – lẻ, hoặc một con số, hoặc một dải số liên tiếp). Người nhà cái sẽ quay vòng quay theo một chiều nào đó và tung một quả bóng nhỏ theo chiều ngược lại vào trong vòng quay. Quả bóng dừng lại ở ô nào thì người đặt cược vào ô đó thắng. – ND*

[9] *. Pho-mát Thụy Sĩ nổi tiếng thơm ngon và bên trong thường được khoét nhiều lỗ để tạo sự trao đổi khí cho các loại vi khuẩn háo khí, vốn làm cho loại pho-mát này có mùi vị rất đặc trưng. – ND*

[10] *. Predators' Ball: Cuộc khiêu vũ của những tên kẻ cướp, hay những kẻ cơ hội, lợi dụng tình thế. – ND*

[11] *. Xem The Predators' Ball: The Inside Story of Drexel Burnham and the Rise of the Junk Borid Raiders, Connie Bruck, Nhà xuất bản American Lawyer: Simon & Schuster, New York 1988.*

[12] *. Một cách tiêu biểu, các giao dịch thực hiện theo hai hình thức: hoặc đưa ra cho các cổ đông bán giá cao hơn nhưng lại để một công ty yếu kém cho những người còn lại; hoặc đưa ra một khoản phí bảo hiểm vốn chỉ là một phần nào đó trên trị giá mà người mua có thể tạo ra thông qua những hành động mà ban quản lý cũ lẽ ra phải thực hiện; hoặc cả hai.*

[13] *. Beating the Odds, đồng tác giả Leonard Goldenson và Marvin I. Wolf, Nhà xuất bản Charles Scribner's Sons, New York 1991.*

[14] *. Mọi người từ Saul Steinberg đến Larry Tisch đều có phần hùn trong công ty. Trong khi đó, người mua thuộc lựa chọn hàng đầu của ban quản trị là IBM. Cuối cùng, Cap Cities tỏ ra thích hợp nhất bởi họ nắm bản quyền TV bổ sung và sự loại bỏ đến mức tối thiểu.*

[15] . *Phỏng vấn Tom Murphy.*

[16] . *Phỏng vấn Tom Murphy. Chi tiết được thuật lại trong Beating the Odds, đồng tác giả Leonard Goldenson và Marvin J. Wolf.*

[17] . *Buffett đã trả gấp mười sáu lần thu nhập cho Cap Cities, 60% khoảng phí bảo hiểm so với giá hiện tại của nó, và, do sự cố chấp của nhà băng Bruce Wasserstein, đã phát hành những chứng chỉ trao cho người mua quyền góp vốn liên tục trong ABC. Những điều kiện này là một sự ban phát nồng hậu nhất mà Buffett chưa bao giờ đưa ra trước đây. Điều này cho thấy Buffett và Murphy muốn mua ABC đến mức nào. Charlie Munger đã viết cho Nhóm Buffett vào ngày 11/01/1983 rằng Tom Murphy ở Cap Cities đã "tính gộp giá trị của khoản đầu tư gốc của ông ta vào năm 1958 tăng theo tỉ lệ 23% mỗi năm cho 23 năm." Donaldson, Lufkin & Jenrette báo cáo vào ngày 26/02/1980: "Thu nhập trên sự tăng trưởng của mỗi cổ phần tăng theo mức lãi suất kép 20% mỗi năm suốt trong một thập kỷ qua và tỉ lệ này tăng tốc đến 27% trong vòng năm năm qua."*

[18] . *"Not Ready for Prime Time?" Geraldine Fabrikant, New York Times, 12/04/1987.*

[19] . *Murphy và nhân vật số hai của ông, Dan Burke, đã lựa chọn để thực hiện việc loại trừ theo yêu cầu của FCC. Họ giữ 8 đài truyền hình, 5 đài phát thanh AM và 5 đài FM. Geraldine Fabrikant, Marc Frans, Mark N. Vamos, Elizabeth Ehrlich, John Wilke, Dave Griffiths, và Christopher S. Eklund, "A Star Is Born—the ABC/Cap Cities Merger Opens the Door to More Media Takeovers," BusinessWeek, 01/04/1985; Richard Stevenson, "Merger Forcing Station Sales," New York Times, 01/04/1985.*

[20] . *Với doanh thu 1984 là 3,7 tỉ đô la, ABC kiếm được 195 triệu đô la lợi nhuận, trong khi đó Cap Cities, chỉ bằng một phần ba tầm cỡ của nó, kiếm được 135 triệu đô la trên doanh thu 940 triệu đô la. Sự chênh lệch về lợi nhuận này chủ yếu là do hiệu quả kinh tế khác nhau của những trạm nhánh trong mạng truyền thông đối kháng với chính mạng truyền thông đó và cũng nhờ kỹ năng quản lý của Murphy và Burke.*

[21] . *Theo bài báo "Extortion Charge Thrown Out; Judge Cancels $75,000 Bond," Omaha World-Herald, ngày 19/03/1987, những lời buộc tội Robert J. Cohen đã bị hủy bỏ sau khi vụ kiện có liên quan tới Hội Đồng Y tế Tâm Thần của Hạt Douglas và Cohen được chuyển đến Bệnh Viện Hạt Douglas từ Trung Tâm Cải huấn Hạt Douglas. Terry Hyland khi viết bài "Bail Set at $25,000 for Man m Omaha Extortion Case," Omaha World-Herald, ra ngày 05/02/1987, có nhắc đến kế hoạch bắt cóc.*

[22] . *William Robert (Billy Bob) Thornton (1955 –) là một diễn viên, đạo diễn, nhạc sĩ, nhà biên kịch tài năng. Ông từng được trao giải Oscar kịch bản chuyển thể xuất sắc nhất cho bộ phim Sling Blade (1996). Ông có 5 đời vợ, đáng chú ý là người vợ thứ năm, Angelina Jolie, người sống cùng ông từ năm 2000 – 2003. – ND*

[23] . *Phỏng vấn Gladys Kaiser.*

[24] . *Phỏng vấn Gladys Kaiser.*

[25] . *Dựa trên ví dụ về những lá thư đã nhận.*

[26] . *Phỏng vấn Gladys Kaiser.*

[27] . *Phỏng vấn Howie Buffett, Peter Buffett, Susie Buffett Jr.*

[28] . *Phỏng vấn Susie Buffett Jr.*

[29] . *"The Children of the Rich and Famous", Alan Farnham, Fortune, ngày 10/09/1990.*

[30] . *Phỏng vấn Howie Buffett.*

[31] . *Phỏng vấn Peter Buffett.*

[32] . *Thư của Billy Rogers gởi Warren Buffett, ngày 17/08/1986.*

[33] . *Thư của Warren Buffett gởi Billy Rogers, ngày 22/08/1986.*

[34] . *Thư của Billy Rogers gởi Warren Buffett, không ngày tháng.*

[35] . *Abscess: Sự mưng mủ. – ND*

[36] . *Phỏng vấn Tom Newman, Kathleen Cole.*

[37] . *"Should You Leave It All to the Children?" Richard I. Kirkland fr., Fortune, ngày 29/09/1936.*

[38] . *Phỏng vấn Kathleen Cole.*

[39] . *CPA – Ceertified Public Accountant – Kiểm toán viên công chứng. Ở Mỹ, người có bằng CPA có thể hành nghề độc lập. – ND*

[40] . *Chơi chữ, nguyên văn là "payroll and give-away roll". – ND*

[41] . *Phỏng vấn Ron Parks.*

[42] . *Phỏng vấn Peter Buffett. Ông run đến nổi quay số "0" thay vì "911," như thể ông còn nhỏ dại lắm.*

[43] . *Bài "Billy Rogers Died of Drug Overdose," Omaha World-Herald, ngày 02/04/1987; Bài "Cause Is Sought in Death of Jazz Guitarist Rogers," Omaha World-Herald, ngày 21/02/1987.*

[44] . *Nguyên văn: Buffettized. – ND*

[45] . *Phỏng vấn Arjay Miller.*

[46] . *Phỏng vấn Verne McKenzie, Malcolm "Kim" Chace III, Don Wurster, Dick và Mary Holland.*

[47] . *Nguyên văn: "A bird in the hand versus the two in the bush." – ND*

[48] . *Rumpelstiltskin là tên một con yêu tinh có tài biến rơm thành vàng trong truyện cổ tích cùng tên của Đức, được Anh em nhà Grimm sưu tầm và xuất bản lần đầu tiên vào năm 1812. Rumpelstiltskin theo tiếng Đức có nghĩa là "con ma rung nhỏ" ("litle rattle stilt"). – ND*

[49] . *Đến đây, tác giả đã sử dụng từ snowball (quả bóng tuyết) một vài lần, nhưng đây là lần đầu tiên tác giả sử dụng từ snowball như một động từ, với nghĩa "tăng trưởng nhanh (về tốc độ, kích thước, tầm quan trọng,…). – ND*

[50] . *Phỏng vấn George Brumley.*

[51] . *Skippy là thương hiệu bơ đậu phọng nổi tiếng của Mỹ, được tung ra thị trường từ năm 1933. Hàng năm có hơn 90 triệu lọ bơ Skippy được bán ra trên khắp thế giới. – ND*

[52] . *Nguyên văn: "Random walk". Đây là tên của một học thuyết do Andrey Markov (1856 – 1922), một nhà toán học người Nga phát minh ra. – ND*

[53] . *Louis Jean-Baptiste Alphonse Bachelier, tác giả quyển Lý thuyết Đầu cơ, xuất bản năm 1900. Bachelier ứng dụng học thuyết "Chuyển động Brown" vào thị trường, có lẽ đây là cố gắng đầu tiên trong nhiều nỗ lực đưa sự khắt khe nghiêm ngặt và uy thế của nền khoa học "cứng" (hard science) áp dụng vào nền khoa học "mềm" (soft science) về kinh tế.*

[54] . *Charles Ellis, tác giả quyển Investment Policy: How to Win the Loser's Game. Nhà xuất bản Dow-Jones-Irwin, Illinois 1985. Tác phẩm này dựa trên bài báo của ông: "Winning the Loser's Game" phát hành tháng 7-8/1975 bởi Tạp Chí Financial Analysts Journal.*

[55] . *Chẳng hạn như, những chứng chỉ tương đương hiện nay với các chứng chỉ của Công ty Cấp Nước Jamaica của Tweedy Browne vẫn còn tồn tại.*

[56] . *A Random Walk Down Wall Street, Burton Malkiek. Nhà xuất bản W. W. Norton, New York 1973.*

[57] . *Ngoài bài báo Superinvestors, Buffett không bao giờ viết trực tiếp về EMH cho đến thư gởi cổ đông Berkshire năm 1987, nhưng ông đã hướng nó đến những chủ đề liên quan như khoản doanh thu vượt mức kể từ năm 1979.*

[58] . *Bản thảo của cuộc Hội Thảo Kỷ Niệm 50 Năm Graham và Dodd. Jensen vào lúc này là Giáo sư và Giám đốc Trung Tâm Nghiên Cứu Nhân Lực Quản Lý Kinh Tế của Đại Học Rochester. Trong vòng một năm, ông sẽ có mặt ở Harvard, nơi ông làm giáo sư danh dự bộ môn quản trị kinh doanh.*

[59] . *Xác suất trong trò tung đồng xu: Giả sử trao cho 10.000 người trong một sân vận động mỗi người một đồng xu và từng người sẽ tung đồng xu 10 lần. Phần lớn trong số họ sẽ được cả kết quả sấp lẫn ngửa, nhưng sẽ có người được kết quả nguyên chuỗi10 lần ngửa. Về xác suất, cơ hội để có mặt ngửa một lần là ½. Vậy cơ hội để có mặt ngửa hai lần là ½ nhân với ½, tức ¼ . Để biết xác suất tung đồng xu 10 lần đều được 10 mặt ngửa, ta lấy ½ nhân với chính nó 10 lần, và được kết quả là 1/1024. Như vậy, nếu có 1024 người trong sân vận động thì sẽ có 63% cơ hội một người nào đó sẽ tung được 10 mặt ngửa liên tục trong cả 10 lần. Với một mẫu 4664 người thì xác xuất có một người như thế là 99%. Và, với mẫu 10.000 người thì xác suất tìm ra một người thành công với 10 lần ngửa là 99,994%. – ND*

[60] . *Stanley Perimeter và quỹ lương hưu của Washington Post. Mặc dù, như cuốn sách này minh họa, Buffett đã chia sẻ ý kiến của mình với một số nhà đầu tư này ngay những ngày đầu tiên – chẳng hạn khi ông thiếu hụt vốn – ông thường sử dụng những nguyên tắc tương tự hơn để hướng dẫn họ đến những mạch quặng tương tự.*

[61] . *Một nền móng tinh vi của RMH là một triết lý phi thị trường gần như theo chủ nghĩa tự do và phù hợp với tinh thần phi quy chế và chủ nghĩa kinh tế kiểu Reagan. Theo triết lý này, một nhà đầu tư có thể tự xoay xở để thành những đại lý tự do trong một thị trường tự điều chỉnh đã được tháo mở. Từ đó một tác dụng phụ của EMH là xây dựng một sự hổ trợ tinh vi cho các mô hình phi quy chế thị trường và cho chính phủ và những hoạt động của Cục Dự Trữ Liên Bang, là những thứ được cho là đã góp phần tạo ra những bong bóng tài sản sau này.*

[62] . *Beta có thể là của trời cho trong việc giúp đỡ quản lý một danh mục đầu tư lớn khó kiểm soát. Hiển nhiên việc phán định của beta cũng có thể được hướng vào nhà đầu tư đã bỏ tiền vào những quỹ lớn khó kiểm soát được đa dạng hóa theo cách này, và sau đó trông chờ chúng tạo nên những thành tích vượt trội*

hàng năm, chứ không phải hàng quý.

[63] . *Các hedge fund dạng này được A. W. Jones tiên phong đi trước một bước trong việc phổ cập học thuyết biến đổi ngẫu nhiên (the random-walk academic theory).*

[64] . *Trong tình huống tệ nhất, cả hai phía của một thương vụ mua bán chứng khoán song hành đều sai với dự tính – cái bán thì tăng, cái mua thì hạ. Đây là một "rủi ro động đất" (earthquake risk) của người mua bán chứng khoán song hành (arbitrageur).*

[65] . *Junk bond: trái phiếu có độ rủi ro cao. – ND*

[66] . *Buffett, phát biểu tại cuộc họp cổ đông thường niên Berkshire năm 1994. Munger đã đưa ra lời bình phẩm "nhảm nhí và bậy bạ" tại cuộc họp cổ đông thường niên Berkshire năm 2001.*

[67] . *Mô hình với trái phiếu lãi suất cao nhưng rủi ro lớn (junk bonds) được dựa trên một lịch sử tín dụng trung bình, không phải là hành vi của một thị trường cổ phiếu hoặc trái phiếu. Hai mô hình này không những có liên quan với nhau mà còn có cùng một thiếu sót như nhau, đó là "những sự kiện chấn động" (earthquake events) không bao giờ được xem là một nhân tố trong đó một cách chính xác – bởi vì nếu như thế, mô hình này đòi hỏi một khoản chi phí vốn cao đến mức không thể thực hiện được.*

[68] . *Với sự ra đời của các thị trường tương lai sử dụng chỉ số vốn vào năm 1982, Buffett khởi sự mua bán những công cụ này như một biện pháp chia sẻ rủi ro. Tuy nhiên, ông đã viết cho Nghị Sĩ John Dingell, Chủ tịch của Ủy Ban Năng Lượng và Thương Mại Hạ Viện cảnh báo về rủi ro của nó, đồng thời cũng viết cho Don Graham: "Có quá nhiều cho những lời tuyên bố về việc chia sẻ rủi ro và việc tận dụng kiểu đầu tư; trên thực tế, toàn bộ các hợp đồng thật sự đều dính líu đến vấn đề cờ bạc vốn được bẩy lên cao trong ngắn hạn – với các nhà môi giới cắn rứt từng đồng đô la của công chúng tham gia đầu tư chứng khoán." Thư của Warren Buffett gởi Mr. và Mrs. Don Graham, ngày18/01/1983.*

[69] . *Thư thường niên Berkshire Hathaway năm 1985. Hợp đồng là 320 triệu đô la tiền mặt và phần còn lại được cho vào nợ và các khoản chi phí khác. "Scott Fetzer Holders Clear Sale of Company," Wall Street Journal, ngày 30/12/1985. Trong báo cáo thường niên năm 2000 của Berkshire, Buffett chỉ ra rằng BRK thu được lãi thật 1,03 tỉ đô la từ giá mua ròng của nó là 730 triệu đô la.*

[70] . *Phỏng vấn Jamie Dimon.*

[71] . *“Crossing the Rubicon” là một thành ngữ chỉ sự vượt qua một điểm nào đó và không còn đường quay lại. Rubicon là tên một con sông dài 29 km ở miền Bắc Italy, chảy từ dãy núi Apennine ra biển Adriatic. – ND*

[72] . *Berkshire có 4,44 tỉ đô la tài sản trên sổ sách vào năm 1986, gồm 1,2 tỉ đô la tiền lãi trên cổ phiếu thường chưa bán được. Khi thanh lý trước khi cải tổ, tự Berkshire có thể tránh được việc trả bất kỳ khoản thuế nào, khi các cổ đông đã trả 20% thuế trên lợi nhuận, tương đương 244 triệu đô la. Nếu BRK thanh lý sau khi Luật Cải Cách Thuế (Tax Reform Act) có hiệu lực, Berkshire sẽ phải trả 414 triệu đô la thuế doanh nghiệp (hơn 185 triệu đô la trong số đó đã được tích lũy cho Buffett), trước khi giao lợi nhuận ròng cho nhà đầu tư để trả tiền thuế gấp đôi, cộng thêm tối đa 52,5% thuế trên 1,2 tỉ đô la lợi nhuận tăng chưa thu được, thì tiền nộp thuế là 640 triệu đô la. Vì thế tổng cộng tiền nộp chênh lệch sau khi luật thuế có hiệu lực là 400 triệu đô la. Xem thêm “Optimal Capital Gains Tax Policy: Lessons from the 1970s, 1980s, and 1990s” của James D. Gwartney và Randall G. Holcombe, Một Nghiên Cứu của Ủy Ban Tư Vấn Kinh Tế Quốc Hội Mỹ, tháng 06/1997.*

[73] . *Báo cáo thường niên năm 1986 của Berkshire Hathaway. Đáng chú ý là Buffett diễn đạt tình hình theo những hậu quả tổn thất cao nếu Berkshire thanh lý sau khi luật có hiệu lực, khoản lợi nhuận khổng lồ là kết quả từ việc thanh lý trước khi luật có hiệu lực sẽ không còn nữa.*

[74] . *Thước đo này có cả lợi lẫn hại, đã được trình bày trong những cuốn sách nói về đầu tư. Xét cho cùng, đó là một thước đo hợp lý và bảo tồn những gì có thể bị méo mó bởi sự thâu tóm (một vài thứ Buffett đã thảo luận; xem General Re).*

[75] . *Phỏng vấn Walter Scott Jr., Suzanne Scott; cùng Jonathan R. Laing, “The Other Man From Omaha,” Barron’s, ngày 17/06/1995.*

[76] . *Phỏng vấn Walter Scott Jr.*

[77] . *Kilimanjaro là đỉnh núi cao nhất châu Phi và cao thứ tư trên thế giới, thuộc Tanzania, với độ cao 5.895 mét. – ND*

[78] . *Phỏng vấn Clyde Reighard.*

[79] . *Điệu nhảy Minuet, hay Menuet: một điệu nhảy hai người có nguồn gốc từ Pháp. – ND*

[80] . *Jerry Bowyer, National Review, 11/08/2006, viết rằng Reagan đã mang đến “sự giúp đỡ cho Warren Buffett qua những chính sách hạ mức thuế để*

khuyến khích đầu tư [nguyên văn] khiến ông tích lũy được khối tài sản lớn thứ hai trên thế giới, là cái mà ông thường sử dụng như một sân khấu để đứng lên án các chính sách hạ thuế để khuyến khích đầu tư (supply-side) vốn làm cho tài sản của ông tăng đến mức chóng mặt." Thực sự, cũng như mọi nhà đầu tư khác, Buffett có thể kiếm lợi trên những chính sách hạ thuế để khuyến khích đầu tư vốn làm giảm đi số thuế thu nhập cá nhân của ông trên thu nhập từ các hoạt động đầu tư và kinh doanh vốn. Đáng kể là, phần lớn trong số lợi nhuận này là khoản bù đắp đáng kể từ thuế của Berkshire Hathaway. Từ thời Reagan, Tổ Chức Công Bằng Trong Nghĩa Vụ Đóng Thuế (Citizens for Tax Justice) và Viện Thuế khóa và Chính sách Kinh tế đã nghiên cứu những báo cáo thường niên của 250+ công ty hàng đầu nước Mỹ và luôn luôn đi tới kết luận rằng họ đã nộp thuế thấp một cách nghiêm trọng. Xem thêm Robert S. McIntyre and T. D. Coo Nguyen, tác giả của Corporate Taxes Corporate Freeloaders (tháng Tám 1985), Corporate Income Taxes in the 1990s (tháng Mười 2000), Corporate Income Taxes in the Bush Years (tháng Chín 2004). 250 công ty dẫn đầu ở nước Mỹ trong khi lợi nhuận thật sự có tăng trưởng, đã kiên quyết chỉ đóng một phần thuế thu nhập doanh nghiệp phải nộp trong suốt những năm 1980, 1990 và cho đến nay, với lý do thua lỗ bởi sự sụt giá, bởi chứng khoán option và bởi hoạt động nghiên cứu... Tuy nhiên, Berkshire nộp thuế trung bình ở 30% thu nhập thực tế (thu nhập trước thuế, được chia nhỏ bởi số thuế nộp ngay) kể từ năm 1986 – bù trừ cho tiền thuế thu nhập cá nhân của Buffett. Mặc dù vậy, thuế thu nhập của Buffett không có liên quan đến việc ông có quyền phê phán các chính sách hạ thuế để khuyến khích đầu tư hay không.

[81] *. Salomon Brothers 1910-1985, Advancing to Leadership, Robert Sobel, Salomon Brothers, Inc., 1986.*

[82] *. Nói cách khác, những cộng sự hiện thời được trả một khoản phí bảo hiểm trên đồng vốn được đầu tư của họ bởi Phibro, trong đó các cộng sự đã về hưu thực sự rút vốn của mình sẽ không được chia.*

[83] *. Stripping: là hành động bán riêng từng tài sản của một công ty nhằm thu lợi nhuận và trả cho những khoản nợ đi vay để mua lại công ty đó. – ND*

[84] *. "The King of Wall Street—How Salomon Brothers Rose to the Top—And How It Wields Its Power," Anthony Bianco, BusinessWeek ngày 05/12/1985.*

[85] *. Trong bài "Night of the Long Knives" từ 30/06 – 02/07/1934, Hitler đã hành hình ít nhất 85 người được cho là kẻ thù của Đức quốc xã và bắt giam một ngàn người khác.*

[86] *. "Too Far, Too Fast: Salomon Brothers' John Gutfreund", James*

Sterngold, New York Times, ngày 10/01/1988.

[87] . *"Điệu van cuối cùng: Ông có quyền lực, bà khát địa vị. Cuộc sống là những buổi dạ vũ cho đến khi ông phải rút lui trong tủi nhục và một thời đại chấm dứt", Paul Keers, Toronto Star, ra ngày 01/09/1991.*

[88] . *Tiếng Pháp: Chào Phu nhân (buổi tối). – ND*

[89] . *Tiếng Pháp: Nhà thổ/ nhà chứa. – ND*

[90] . *Tác phẩm Buffett: The Making của an Amerian Capitalist. Nhà xuất bản Doubleday, New York, 1996, Roger Lowenstein, người đã không xác định được việc chấp hành trong sự miêu tả này.*

[91] . *Tiếng Pháp: Chỗ dừng chân tạm thời. Lối nói mỉa mai của tác giả, chỉ sự phô trương hợm hĩnh của Susan Gutfreund. – ND*

[92] . *Paul Keers viết "Điệu van cuối cùng"; Carol Vogel viết "Susan Gutfreund: Lớn thuyền, lớn sóng" New York Times, 10/01/1988; David Michaels viết "The Nutcracker Suit", Manhattan, Inc., số ra tháng Mười Hai năm 1984; John Taylor viết "Hard to Be Rich: The Rise and Wobble of the Cutfreunds" New York Times, 11/01/1988.*

[93] . *Như Phu nhân Bavardage.*

[94] . *Paul Keers viết "Điệu van cuối cùng"; Cathy Horyn viết "The Rise and Fail of John Gutfreund; For the Salomon Bros. Ex-Ffead, a High Profile at Work & Play," Washington Post, 19/08/1991.*

[95] . *Robert Sobel, Salornon Brothers 1910-1985, Advancing to Leadership.*

[96] . *Ông chủ ngân hàng quyền lực và hiếu thắng Bruce Wasserstein, một chuyên gia sáp nhập, có vẻ như đang điều hành công ty này. Gutfreund và những người bạn đồng liêu thân cận biết rằng chẳng chóng thì chày họ sẽ bị thay bởi Wasserstein. Và Perelman là một cổ đông lớn nhất có thể khiến cho khách hàng tránh xa.j*

[97] . *Salomon mua cổ phiếu Minorco với giá thật sự là 38 đô la, mức phí 19% so với giá thị trường là 32 đô la. Sau đó họ mời Buffett cũng với giá như thế. Khoản phí này điển hình cho những hợp đồng tương tự vào lúc đó (đã bị phê phán). Cổ phiếu này chuyển nhượng 12% quyền biểu quyết trong công ty. Perelman cho giá 42 đô la và tuyên bố sẽ nâng phần vốn của mình lên đến 25%.*

[98] . *Salomon có một số bước đi sai lầm. Vụ mua lại toàn bộ TVX Broadcast Group rõ ràng đã thất bại, nhỡ vụ thâu tóm toàn bộ Southland Corporation*

bằng đòn cân nợ và kết thúc bằng vụ mua Grand Union đầy trắc trở. Sau năm năm không thành công, Salomon từ bỏ nghề "lái buôn ngân hàng" vào năm 1992.

[99] . *"Salomon's Risky New Frontier", Sarah Bartlett, New York Times, 07/03/1989.*

[100] . *Buffett xem chuyện đầu tư của ông vào Salomon giống như một trái phiếu. Nếu ông có những ý tưởng tuyệt vời về các cổ phiếu như GEICO hoặc American Express, ông sẽ không nhìn đến những giá trị tương đương như trái phiếu và sẽ không thực hiện giao dịch này.*

[101] . *Phỏng vấn John Gutfreund.*

[102] . *Phỏng vấn John Gutfreund, Donald Feuerstein. Con trai của Feuerstein học chung với một trong các con của Perelman. Ông biết Perelman tinh mắt và thường đòi gác lại những chuyện quan trọng qua những kỳ nghĩ.*

[103] . *Theo Graham và Dodd, những cổ phiếu ưu đãi thường gắn với những điều kiện kém hấp dẫn nhất về vốn và nợ. Họ viết: "Như một nhóm, những cổ phiếu ưu đãi rõ ràng là dễ bị tổn hại trước những bước phát triển nghịch hơn là trái phiếu." Benjamin Graham và David L. Dodd, Security Analysis Principles and Teaching. Nhà xuất bản McGraw-Hill, New York 1934, Chương 26. Cổ phiếu ưu đãi thường được miêu tả như "những trái phiếu với người hay gây sự", kết hợp giữa sự an toàn của trái phiếu và bề mặt của cổ phiếu. Tuy nhiên, như Graham và Dodd đã nhận xét, điều này không thực sự chính xác. Nếu một công ty gặp khó khăn, các cổ phiếu ưu đãi sẽ thiếu quyền lợi thi hành đối với lãi và vốn gốc. Khi mọi chuyện tiến triển tốt, không giống như những cổ phiếu thường, nhà đầu tư không có quyền hưởng lợi nhuận của công ty. Khi giảng tại trường Đại học Florida vào năm 1998, Buffett nói: "Cuộc thử nghiệm của một chứng khoán cao cấp là bạn có nhận được lợi nhuận trên mức trung bình, sau thuế, hay không và bạn có cảm thấy chắc chắn sẽ lấy lại được vốn gốc hay không. Ở đây, sự ưu đãi đối với cổ phiếu thường là vô nghĩa.*

Bắt đầu từ ngày 31/10/1995, trong năm đợt trả góp qua 4 năm, họ bị bắt buộc hoặc chuyển sang cổ phiếu Salomon hoặc "bán" nó lại cho công ty để lấy tiền mặt. Perelman đề nghị đánh bật giá của Buffett – và Gutfreund cùng một vài giám đốc khác đã nói với hội đồng rằng họ sẽ ra đi. Ông ta đưa ra một giá qui đổi là 42 đô la, quá hấp dẫn so với quan điểm của Salomon. Ông chỉ làm chủ 10,9% cổ phần của Salomon, trong khi của Buffett là 12%.

[104] . *Nếu khách hàng mua tiềm năng muốn mua một lô cổ phiếu ưu đãi có*

thể hoán đổi xuất hiện. Buffett bắt buộc phải từ chối trước và nhường cho Salomon bán. Thậm chí nếu khi họ không mua trở lại được cổ phiếu thì Buffett cũng bị cấm không được bán toàn bộ lô cổ phiếu của mình cho bất kỳ người mua nào. Berkshire cũng đồng ý giới hạn sự đầu tư của mình vào Salomon không quá 20% trong vòng bảy năm.

[105] . *Liar's Poker: Rising Through the Wreckage on Wall Street, Michael Lewis, Nhà xuất bản W. W. Norton, New York 1989.*

[106] . *Phỏng vấn Paula Orlowski Blair.*

[107] . *Phỏng vấn Paula Orlowski Blair.*

47.

NHỮNG ĐÊM TRẮNG

New York, 1987 – 1991

Các nhà quan sát đứng đứng há hốc mồm trước một Midas [1] đến từ Omaha, người vừa biến một Salomon Brothers khổng lồ thành vàng bằng một cái chạm tay của mình. Buffett, một tỉ phú hàng xóm chỉ thích ăn hamburger, đi xe Calillac 80 năm về trước, sống trong một căn nhà trị giá 31.500 đô la, bị ám ảnh bởi một vài tặng vật của những người giàu có và nổi tiếng – đã sở hữu một công ty lớn ngay trong lòng Wall Street.

Ông thường xuyên xỉ vả Wall Street về điều mà giờ đây ông đã là một phần rất lớn của nó. Ông viết thư cho các cổ đông của Berkshire chỉ trích việc dùng trái phiếu có độ rủi ro cao tài trợ cho những kẻ thôn tính công ty – kể cả các trái phiếu của Salomon – mà theo ông, "được bán ra bởi những người không cần quan tâm cho những kẻ không cần suy nghĩ." [2] " *Tôi không bao giờ nói chuyện với các nhà môi giới hay các nhà phân tích chứng khoán. Bạn phải tự mình suy nghĩ về tất cả mọi thứ… Wall Street là nơi duy nhất người ta đi xe Rolls Royce vào để nghe lời tư vấn từ những người đi làm hàng ngày bằng tàu điện ngầm.*" [3] Buffett nói. Trên *Washington Post* , ông từng nói rằng "cái xã hội sòng bạc" này đang làm giàu cho những kẻ sang chiếm công ty. Tại sao không đánh thuế 100% trên lợi nhuận thu được của những kẻ đầu cơ? [4] Chắc chắn có rất nhiều khoản thu nhập có thể đánh thuế. Từ năm 1982 đến năm 1987, chỉ số Dow Jones đã vạch một đường thẳng từ 777 điểm lên đến 2.722 điểm. Nếu các bạn muốn kiếm tiền, ông nói với các sinh viên trường kinh doanh, "hãy sử dụng cái mũi của mình và tới Wall Street." Nhưng ông thì hiếm khi có mặt ở đó.

Hình ảnh của Wall Street đưa nhà dân túy vùng Trung Tây đi vào giấc ngủ hàng đêm. Khi được một phóng viên hỏi rằng tại sao ông lại ôm vào người một vấn đề hóc búa của Salomon trong khi Wall Street đang sa lầy như thế, Buffett không hề do dự trả lời. Ông đã đặt niềm tin vào một con người: Gutfreund. Ông nói: "Ông ấy là một người chính trực, xuất sắc và trọng danh dự." [5]

Buffett luôn phải lòng người khác. Các nhà quan sát nói rằng rõ ràng là ông đã "yêu" Gutfreund ngay từ cái nhìn đầu tiên. Tuy nhiên con người từng từ bỏ công việc của một "kẻ kê toa" để thoát ra khỏi xung đột lợi ích cố hữu với khách hàng của mình không thể lấy John Gutfreund để che chắn chính mình vì rằng ông ấy sở hữu một phần của một ngân hàng đầu tư, vốn bị đánh đố với các xung đột lợi ích của khách hàng của nó. Làm thế nào mà ông lại tự đưa mình vào một vị trí – rầy rà nhất – trong hội đồng quản trị của một công ty như thế? [6] Điều đó dường như là, trong vòng một cơn hạn hán, niềm thôi thúc kiếm tiền của Buffett một lần nữa lại tràn ngập những hy vọng bay bổng, những cảm hứng bất tận và những nguyên tắc cứng rắn của ông. Và, cứ như đã từng xảy ra trong đời ông, cứ mỗi khi tính hám lợi của ông trỗi dậy thì thế nào cũng có một rắc rối đi kèm.

Vào lúc Buffett đầu tư vào Salomon, thị trường đang gần tới điểm bùng nổ thành bi kịch. Trong thư gởi các cổ đông tháng Ba trước đó, ông nói rằng các nhà quản lý đầu tư đã manh động đến mức họ đã làm cho "các giáo sĩ Hồi giáo đang xoay tít bình tĩnh trở lại." Ông không có một công ty hợp danh nào để mà thanh lý, nhưng chỉ trong vòng một vài tháng sau đó, ông đã bắt đầu bán phá giá cổ phiếu. Ông biết rằng khi thị trường đi lên, một phần lực tác động vào nó sẽ là một phát minh mới, chỉ số "S&P 500 [7] Tương lai". Saloman, cũng giống như các ngân hàng lớn khác, lúc này đang giao dịch bằng các hợp đồng phái sinh (derivative contract), một cách đánh cược vào sự lên xuống của chỉ số S&P 500 vào một ngày định trước nào đó. [8] Các hợp đồng phái sinh sẽ vận hành như thế này: Ví dụ trong thương vụ Rockwood Chocolate, giá trị tương lai của hợp đồng sẽ được quyết định bởi giá hạt ca-cao vào một ngày nào đó đã được hai bên định trước. Nếu giá này vào ngày đó thấp hơn mức giá đã thỏa thuận trong hợp đồng, người mua hợp đồng tương lai sẽ "thắng". Nếu giá hạt ca-cao tăng, người bán hợp đồng tương lai sẽ "thắng" vì hợp đồng cho phép anh ta mua hạt ca-cao với mức giá mức hơn giá thực tế.

Giả sử trong trong vụ giao kèo mức cân nặng giữa Buffett với Howie về tiền thuê trang trại, ông không muốn gánh lấy rủi ro từ việc Howie giảm cân, vốn sẽ làm giảm số tiền hoa lợi mà ông sẽ thu được. Vì việc này nằm trong tầm kiểm soát của Howie, cho nên Warren có thể sẽ mua bảo hiểm từ một người khác. Ông có thể bảo Susie: "Này em, anh sẽ trả cho em 100 đô la hôm nay. Nếu Howie giảm 20 cân và duy trì trọng lượng ổn định trong sáu tháng tới, em sẽ trả cho anh 2.000 đô la tiền hoa lợi mà anh sẽ mất vào tay nó. Nếu Howie không giữ được trọng lượng như thế trong sáu tháng, em không phải trả anh gì cả nhưng có quyền giữ lại 100 đô la này." Chỉ số quyết định sự tăng hay giảm cân được "phái sinh" từ trọng lượng của Howie, và Buffett có lập một giao kèo như thế hay không là tùy thuộc vào số tiền đánh cược mà Howie có thể giảm cân và kiểm

soát trọng lượng hay không.

Một ví dụ khác: Giả sử Warren ra một giao kèo với Astrid rằng ông sẽ không ăn khoai tây chiên giòn trong một năm. Nếu ăn khoai tây chiên, ông phải trả cho Astrid 1.000 đô la. Đây không phải là một hợp đồng phái sinh. Warren và Astrid chỉ đơn thuần đánh cược với nhau mà thôi. Warren có ăn khoai tây chiên hay không không "phái sinh" từ bất cứ điều gì. Điều đó hoàn toàn tùy thuộc ở ông.

Tuy nhiên, nếu sau đó Astrid trả cho Bertie, em gái của Warren, 100 đô la như một khoản phí bảo hiểm và nói rằng Bertie sẽ trả cho cô 1.000 đô la nếu cô thua, khi đó giao kèo giữa Astrid và Bertie là một hợp đồng phái sinh. Nó sẽ "phái sinh" từ việc Warren sẽ ăn khoai tây chiên hay không, một việc không nằm trong tầm kiểm soát của Bertie hay Astrid. Astrid sẽ mất 100 đô la vào tay Bertie nếu Warren ăn khoai tây chiên trong năm đó; ngược lại, nếu Warren không ăn khoai tây chiên thì Bertie sẽ mất 1.000 đô la vào tay Astrid. "Hợp đồng phái sinh" vì thế là một dạng hợp đồng bảo hiểm (đối với Astrid) và một trò cờ bạc hoàn toàn (đối với Bertie). [9]

Hầu hết những người mua bán các hợp đồng phái sinh đều dựa vào một chỉ số không bị ảnh hưởng bởi yếu tố con người và ký hợp đồng mà không cần gặp mặt nhau. "Chỉ số Tương lai" S&P mà các nhà quản lý đầu tư dựa vào để mua các hợp đồng phái sinh như một khoản bảo hiểm trong năm 1987 phòng khi thị trường chứng khoán sụt giảm thì họ sẽ được trả lại. Những người cho rằng thị trường sẽ đi lên thường "đánh bài" bằng cách "bán" bảo hiểm. Các khoản "phí bảo hiểm" mà họ nhận được chính là thu nhập của họ.

Buffett từng viết thư cho Quốc hội chỉ rõ rủi ro ẩn tàng trong các giao dịch kiểu này và yêu cầu Quốc hội cấp bách ban hành luật về hành động này từ năm 1982, nhưng mọi việc vẫn không có gì thay đổi. [10] Kể từ đó, các hợp đồng phái sinh dựa vào chỉ số tương lai bùng phát như ruồi nhặng tháng Bảy. Nếu giá cả cổ phiếu bắt đầu đi xuống, tất cả các hợp đồng sẽ được xuất trình cho bên bán "bảo hiểm" ngay lập tức. Họ buộc phải bán phá giá cổ phiếu để giải quyết các "yêu cầu bồi thường" của đối tác. Trong khi đó, người mua theo chỉ số tương lai thường sử dụng các hợp đồng này để bảo đảm cho các "giao dịch theo chương trình" vốn tự động bán ra khi thị trường sụt giảm, sẽ châm ngòi cho dòng thác đổ xô nhau bán ra.

Vào đầu mùa thu thị trường bỗng dưng căng thẳng và bắt đầu vấp váp và sa lầy. Vào Ngày thứ Hai Đen tối, 19/10/1987, thị trường lao dốc mạnh xuống mức thấp kỷ lục, 508 điểm. Ngay lập tức mọi người tranh nhau thoát ra khỏi lỗ đen. Thị trường tiến gần đến điểm ngưng giao dịch hoàn toàn, như từng xảy ra vào

năm 1929, và chịu đựng sự sụt giảm phần trăm lớn nhất trong một ngày trong lịch sử hoạt động kinh doanh chứng khoán. [11]

Nhóm Buffett tình cờ họp nhau vào ngày thứ ba sau trận "tuyết lở", lần này tại Colonial Williamburg. Kay Graham đảm nhận việc sắp xếp mọi thứ và bà dùng chính bầu không khí trang trọng của Williamburg theo tinh thần Mỹ trong giây phút thể hiện lòng yêu nước cao nhất, tinh tuyền nhất để nâng cấp cuộc họp lên một tầm vóc mới khỏi " *những nỗ lực thu xếp ẩu tả, a-ma-tơ của bất kỳ ai trước đó* ", nói theo Buffett. Cả nhóm được chở đi tham quan khắp nơi và các thành viên đã quen với món bột bắp cho bữa ăn sáng phải thức dậy đi tìm "đủ thức ăn cho một ngàn người," như một trong những thành viên mô tả lại, trong đó có thịt gà, thịt bò, thịt heo xông khói, pa-tê gan ăn cùng trứng chiên. Graham thuê Grove Plantation của Carter, một dinh thự lịch sử có từ thế kỷ XVIII nhìn ra Sông James, để tổ chức một buổi tiệc tối và thuê một nhà hát để cả nhóm xem một bộ phim của Rick Guerin, người đã đổ bộn tiền vào chiếc phễu Hollywood. Khi các sự kiện lên tới cao trào, sự kiện sau tinh tế sự kiện trước, cả nhóm kinh hoàng bởi sự tương phản so với những năm trước đó, và cả chi phí cũng thế. "Kay thật là tuyệt vời khi xem chúng tôi như những khách quý của bà ấy," Chuck Rickershauser nói trong khi những người khác trong tầm nghe thấy đều gật đầu tán đồng. Vào buổi tối cuối cùng, Graham thuê một dàn nhạc thính phòng để chơi các bản giao hưởng của Haydn trong một buổi ăn tối thân mật tại viện bảo tàng DeWitt Wallace. [12]

Đề tài dự định đưa ra thảo luận khi cổ phiếu đạt đến đỉnh đã trở thành câu hỏi "Nhóm chúng ta tới đây xem như kết thúc với thị trường rồi sao?" Thay vào đó, tiếng đổ vỡ của thị trường đang đập vào tai họ. Trong suốt ba ngày, Buffett, Tisch, Gottesman, Ruane, Munger, Weinberg và nhiều người khác đã biến thành những con đom đóm lập lòe bay ra bay vào phòng họp để kiểm tra giá cả cổ phiếu và gọi cho các giao dịch viên của họ trong sự kích động có kiềm chế. Không giống như phần đa những người bị tàn phá bởi các tổn thất, họ đang mua thêm cổ phiếu. [13]

Tuy nhiên, khi những kẻ sống sót qua trận "tuyết lở" đang đào bới tìm đường ngoi ra thì Doris, chị gái của Warren, lúc này đang sống ở Fredericksburg, Virginia, thị trấn mà bà đem lòng yêu mến khi gia đình bà theo Howard vào Hạ viện – bỗng trở thành một trong số nhiều người đang "bán" bảo hiểm. Bà tham gia bán cái gọi là "naked nuts" [14] , một loại chứng khoán phái sinh được bán bởi một nhà môi giới thuộc Falls Church, Virginia. "Naked nuts" là lời hứa đền bù tổn thất cho một người nào đó nếu giá cả thị trường đi xuống – "naked" là vì chúng bị lột trần bởi các khoản ký quỹ và vì thế không được bảo vệ đối với tổn

thất. [15] Nhà môi giới nhấn mạnh rằng “naked nuts” sẽ giúp Doris có nguồn thu nhập ổn định mà bà đang cần. Thật khó mà tưởng tượng ra rằng nhà môi giới nọ đã đưa ra cho bà những mô tả thực tế về cái rủi ro mà bà đang mang vào người, đặc biệt khi dùng một thuật ngữ hiếm người sử dụng như “naked nut”. Doris rất ngây thơ chất phác về việc đầu tư nhưng cực kỳ thông minh với sự hiểu biết thời cuộc khá chắc chắn. Tuy nhiên, bà không nói gì với Warren về vụ đầu tư. Ông nổi tiếng là người chỉ tư vấn những vụ đầu tư có mức lợi nhuận thấp nhưng độ an toàn gần như tuyệt đối, như trái phiếu Kho bạc hay các trái phiếu của hội đồng thành phố, đặc biệt là khi tư vấn cho những người phụ nữ ly dị. Doris tin ông và trở thành một trong những cộng sự đầu tiên của ông. Bà tin tưởng hoàn toàn ở ông trong mọi việc có liên quan đến hoạt động đầu tư của Berkshire. Nhưng đó là kinh nghiệm từ hàng chục năm về trước của thời thơ ấu, khi cổ phiếu ưu đãi của Cities Service hạ giá sau khi ông mua cổ phiếu này cho chính mình và Doris đã lù lù hiện ra trong cả tâm trí của hai người, nếu bà nhờ ông cho lời khuyên. Nhưng bà đã không hỏi gì ở ông.

Lúc này, do tự hoạt động mà không hỏi ý kiến tư vấn từ Buffett, Doris đã “gánh” những khoản nợ lớn đến mức chúng tước đoạt sạch sẽ số cổ phiếu Berkshire của bà và bà lâm vào nguy cơ phá sản. Góp phần làm tăng thêm sự tuyệt vọng của bà là việc bà đã giới thiệu nhà môi giới đó cho vài người bạn thân của bà. Vì thế, bà cảm thấy có trách nhiệm đối với số tiền mà họ bị mất đi.

Doris lãng mạn hóa người em trai của mình và xem Warren như một hình mẫu của sự che chở, và tạo một góc nhỏ trong nhà bà như để tôn thờ ông, được trang trí bằng những sân golf thu nhỏ, những chai Pepsi và những bộ trang phục tượng trưng khác trong đời ông. Nhưng khi gặp rắc rối trong cuộc sống, thay vì đến gặp Warren, bà lại gọi cho Susie như một người trung gian, như mọi người trong gia đình bà vẫn làm. Vào lúc này, Doris đã ba lần kết hôn và ly hôn. Bà cảm thấy mình đã hấp tấp trong cuộc hôn nhân thứ nhất đầy bấp bênh; cuộc hôn nhân thứ hai có phần bị ép buộc nên cũng không ra sức để bảo vệ nó; và cuộc hôn nhân thứ ba, với một giáo sư đại học tại Denver, vì một nhận định sai lầm kinh khủng. Lúc này, Doris đã trải qua một sự bạc đãi nghiêm trọng của cuộc đời, nhưng thay vì để cho nó bắt nạt, bà chiến đấu chống lại nó. Chỉ có lần này bà không biết phải làm thế nào.

“Chị không phải lo lắng gì cả,” Susie đã nói với người chị chồng của bà, cũng là người bạn cùng phòng với bà năm nào hồi đại học. “Warren luôn luôn lo cho chị mà.”

Sau khi Doris thú nhận với Susie điều bà đã làm và xin được giúp đỡ, Warren gọi cho bà vào một sáng sớm thứ Bảy. Ông nói rằng nếu ông đưa cho bà tiền để

trả cho các chủ nợ, những đối tác mà bà đã nhận bảo hiểm, thì hành động đó chỉ giúp ích cho việc kinh doanh của bọn họ mà thôi. Theo lô-gíc của ông, họ là những kẻ đầu cơ; vì thế ông không thể bỏ tiền của mình ra để cứu họ khỏi cảnh "túng quẫn" được. Khi bà nhận ra rằng nói như thế nghĩa là cậu em mình không thể giúp bà, bà toát mồ hôi lạnh và chân bà run cầm cập. Bà chắc chắn rằng Warren khinh miệt bà. Tuy nhiên, bà cảm thấy rằng quyết định của ông là hợp lý.

" Tôi có thể cho chị ấy một vài triệu đô la để trả cho các chủ nợ. Nhưng, bạn biết không, mẹ kiếp bọn họ! Ý tôi là, người đàn bà môi giới đã lôi kéo Doris vào vụ này – bà ta đã làm mọi người trong nhóm kinh doanh đặc biệt này phải tán gia bại sản."

Doris hy vọng Susie sẽ cứu bà. Susie có rất nhiều tiền riêng vì Warren cho cô ấy nhiều tiền đến thế cơ mà. Ngoài ra, Susie luôn cho đi phần lớn tiền bạc của mình. Tuy nhiên, cũng như Susie đã từng không cho Billy Rogers một đồng nào để mua một ngôi nhà trả góp, bà không có hành động gì để giúp Doris về mặt tài chính.

Chuyện đến tai *Washington Post* và một bài báo đã được lên khuôn với tựa đề chị gái của "một nhà đầu tư hết sức thành công" đã làm một điều cực kỳ ngu ngốc. Hủy hoại thanh danh của Warren là một lỗi nghiêm trọng trong gia đình Buffett, và vụ việc rõ là đúng lúc của Doris trở nên thật kinh khủng. Cả gia đình Buffett chưa vượt qua đau buồn từ cái chết do sử dụng ma túy qua liều của Rogers chỉ mới bảy tháng trước đó thì một vụ khác đã xồng xộc kéo vào. Warren có thể biết – ở một mức độ nào đó – rằng ông đang hành xử theo lý trí. Chắc chắn ông lo sợ cơn giận dữ của Doris; khi bà cảm thấy bị đe dọa – giống như Kay Graham – Doris sẽ phản kháng dữ dội khi bị dồn vào chân tường. Trong gia đình, Warren là người hiểu rõ chị mình nhất – nhưng ông không thể chịu đựng tiếng kêu thét chói tai của bất kỳ ai, ngay cả chị ruột của mình. Vì thế ông đành rút lui. Ông không gọi điện cho Doris nữa và không một ai khác trong gia đình liên hệ với Doris. Bà cảm thấy dường như gia đình đã gạt bà ra rìa. Sợ hãi vì bị bỏ rơi và tổn thương sâu sắc, Doris làm áp lực xin tiền Leila, mẹ của bà, và tìm cách vay nợ hòng ngăn chặn việc bị mất nhà cửa. [16] Thật khôi hài, Cục Dự trữ Liên bang đã hạ lãi suất cho vay và các công ty bắt đầu tự mua vào cổ phiếu của chính họ làm thị trường nhanh chóng hồi phục từ sự tan rã vừa mới trước đó, để lại phía sau nó những nạn nhân như Doris. Trong cơn hoảng loạn, bà đồng ý cưới Al Bryant, một luật sư đang giúp bà gỡ rối các khó khăn về mặt pháp lý của bà.

Nhưng sau hậu trường, Warren đã thu xếp để ứng trước cho chị gái mình mỗi tháng 10.000 đô la từ khoản thừa kế ủy thác mà Howard để lại. "Khoản tiền đó

lớn hơn toàn bộ số tiền mà tôi đã chi tiêu trong cả cuộc đời mình.” Doris nói. Sự căng thẳng trong gia đình có phần giảm xuống và họ lại nói chuyện với nhau. Doris gần như phủ phục xuống đất bày tỏ lòng biết ơn của bà – cho đến khi bà nhận ra rằng đó là khoản tiền của riêng bà, và đơn giản là bà được hưởng sớm hơn mà thôi. Vào lúc đó, phần được quyền hưởng của bà trong khoản thừa kế ủy thác là hơn 2.000 cổ phiếu của Berkshire, vốn chỉ có tổng giá trị vào năm 1964 là 30.000 đô la, nhưng giờ đây trị giá hơn 10 triệu đô la. Khoản này không được chi ra cho bất kỳ ai trước khi Leila qua đời. Doris và Bertie chỉ được nhận làm bốn lần. Tuy nhiên, như một cử chỉ hòa bình, em trai bà đã lập ra Quỹ Sherwood để chi ra 500.000 đô la một năm. Doris, ba người con của ông và Astrid mỗi người sẽ đứng ra nhận về mặt hình thức 100.000 đô la kèm một lý do nào đó do họ tự chọn. Thu nhập hàng năm sẽ được tạo ra như thể em trai bà đã đặt 7 triệu đô la vào một tài khoản ủy thác cho năm người bọn họ. Vì thế, phần của Doris, vẫn là khoản tiền mà sau rốt Warren cũng sẽ trao lại cho bà, nhưng dưới một hình thức khác.

Tất nhiên, đó không phải là hình thức mà bà có thể sử dụng để trả các khoản nợ hay cứu được ngôi nhà của mình – Warren không bao giờ đưa tiền cho ai một cách tự do, mà luôn bằng một cách nào đó ông có thể kiểm soát được. Tuy nhiên, khi cơn giận lắng xuống, Doris đã nhìn thấy lại một viễn cảnh tươi sáng. Bà biết ơn vì ông đã vượt qua sự bối rối của mình để giúp bà theo cách riêng của ông. Bà nhận thức sâu sắc rằng nếu không có ông, bà đã không có gì trong tay ngay từ những ngày đầu tiên trong cuộc đời bà. Trong khi bà cóp nhặt từng khoản tiền để trả nợ, quan hệ của họ cũng dần dần trở lại bình thường, và góc dành riêng để tôn thờ Warren trong nhà bà tiếp tục tồn tại.

Một nạn nhân khác trong vụ sụp đổ mà Buffett phải giải quyết là Salomon. Chỉ trong vòng ba tháng sau vụ đầu tư của Berkshire, ông và Munger tham dự cuộc họp đầu tiên với hội đồng quản trị. Chủ đề thảo luận ngày hôm đó là sự sụt giảm bất ngờ trong hoạt động giao dịch chứng khoán và sáp nhập công ty tại Salomon, vốn gây thiệt hại 75 triệu đô la chỉ trong Ngày thứ Hai Đen tối. [17] Khả năng Salomon thu được món lãi to từ Ngày thứ Hai Đen tối đã bị làm yếu đi bởi thực tế rằng chỉ vài ngày trước cuộc khủng hoảng bất ngờ, Gutfreund, với khuôn mặt tròn và lạnh như mặt trăng, đã “chặt đầu” ngay cả các nhân viên kỳ cựu của mình. Ông sa thải 800 người và chấm dứt ngành kinh doanh có mức sinh lời cao như hoạt động mua bán giấy tờ thương mại (một dòng nước tù của mảng kinh doanh trái phiếu) một cách bất ngờ đến mức sự đổ vỡ đã làm tổn thương mối quan hệ với các khách hàng lớn không gì cứu vãn nổi. [18] Những việc này cùng các tổn thất từ Ngày thứ Hai Đen tối sắp sửa đào một cái hố sâu hoắm trong túi của các cổ đông vào năm tài chính sau đó. Vì vậy, giá cổ phiếu

của Salomon rơi tự do.

Các cổ đông phải chịu tổn thất, tuy nhiên ủy ban đền bù của công ty – mà Buffett vừa tham gia làm thành viên theo đề nghị của Bob Zeller, Chủ tịch Hội đồng Quản trị – bắt đầu thảo luận về việc hạ giá cổ phiếu tới mức mà các nhân viên của công ty có thể có nhiều lựa chọn mua cổ phiếu ưu đãi của công ty.

Các lựa chọn này là quyền chọn mua cổ phiếu với mức giá xác định trong tương lai. Nếu Salomon là See's Candy, điều đó cũng giống như Buffett trả lương cho công nhân một phần bằng các giấy cam kết rằng họ có quyền mua kẹo với giá ưu đãi cố định. Nếu giá kẹo tăng lên hàng năm thì các "giấy tờ có giá" này cũng sẽ tăng theo.

Tuy nhiên, ngay lúc này nhà máy sản xuất kẹo đang trải qua một năm kinh doanh tồi tệ. See's mất doanh thu và nhân viên của họ sẽ phải bị cắt giảm lương. Ủy ban đền bù đang nói đến việc hạ giá để nhân viên của họ có thể mua kẹo giá ưu đãi để bù đắp phần chênh lệch. Buffett phản đối cách thu xếp này. Nhà máy sản xuất kẹo thuộc về các chủ sở hữu – các cổ đông – chứ không phải các công nhân. [19] Ông muốn phần bù đắp cho nhân viên chỉ bằng đúng khoản thu nhập bị cắt giảm. [20] Nhưng các thành viên khác có cảm giác rằng các nhân viên đã được hứa hẹn ngọt ngào về một khoản tiền nào đó khi Gutfreund thông báo khoản đền bù trọn gói vài tháng trước đó, và khi kẹo được bán hạ giá, chắc chắn họ sẽ được bù đắp cho khoản chênh lệch. Có lẽ họ đang muốn ra tay trước hành động bộc phát của nhân viên vào ngày phát thưởng theo truyền thống của Wall Street, thường xảy ra bất cứ khi nào có người không hài lòng: lấy tiền và biến mất.

Buffett cảm thấy việc này sai lầm về mặt đạo đức. Trong khi các cổ đông không nhận được lợi nhuận, tại sao nhân viên lại có thể được nhận kẹo? Những người khác đã bỏ phiếu loại ý kiến của ông với đa số thắng. Ông bị gạt ra rìa. [21] Vai trò của ông trong hội đồng quản trị của Salomon chỉ là hữu danh vô thực. Những lời cố vấn của ông hiếm khi được tìm kiếm và sử dụng. Mặc dù vậy, giá cổ phiếu của Salomon bắt đầu hồi phục, việc định giá lại quyền mua cổ phiếu, ông nói: *"hầu như ngay lập tức"* làm cho cuộc đầu tư của ông trong Salomon *"kém hấp dẫn hơn rất nhiều về phương diện tài chính so với trước đó."*

"Lẽ ra tôi phải tranh đấu mạnh mẽ hơn và lớn tiếng hơn. Có thể tôi sẽ cảm thấy thoải mái hơn với chính mình nếu tôi đã làm điều đó. Nhưng việc đó cũng không thể làm thay đổi tiến trình của lịch sử. Trừ phi bạn là dạng người thích giao đấu, điều đó không có ý nghĩa gì cả." Ý nghĩ của Buffett về việc tiến hành một trận chiến – thậm chí theo một đường vòng – đã hạ nhiệt đáng kể kể từ

những ngày ông dính vào vụ Sanborn Map, Dempster và vụ vùi dập của Seabury Stanton.

“ Tôi không thích các trận chiến. Tôi không bỏ chạy nếu tôi buộc phải chiến đấu, nhưng tôi không thích thế chút nào cả. Khi việc này diễn ra trong hội đồng quản trị, Munger và tôi thậm chí cũng không bỏ phiếu chống. Chúng tôi bỏ phiếu thuận. Chúng tôi cũng không bỏ phiếu trắng, bởi bỏ phiếu trắng tức là cởi găng tay quẳng xuống sàn. Và, Salomon còn có nhiều điều khác hơn. Hết việc này đến việc khác xuất hiện làm tôi nghĩ vụ này quả là quẫn trí, nhưng họ không muốn tôi phát biểu bất cứ điều gì. Thế là họ lại đặt câu hỏi: anh có ý kiến gì không? Tôi không gây chiến chỉ để gây chiến.”

Buffett vốn bị thu hút bởi Gutfreund, một con người sâu sắc, kín đáo và có tình yêu lớn đối với công việc của mình, người tới văn phòng mỗi ngày đều đặn vào đúng 7:00 giờ sáng, đốt điếu xì-gà Jamaica hiệu Temple Hall đầu tiên trong ngày và dạo quanh các nhân viên giao dịch ăn mặc áo sơ-mi giản dị của mình mà bảo họ rằng: “Các anh phải luôn trong tư thế sẵn sàng táp vào mông một con gấu vào mỗi buổi sáng.” [22] Thực ra, đối với những nhân viên có nhiệm vụ thuyết trình trước các cuộc họp hội đồng quản trị, Buffett là một thành viên khá thụ động. [23] Dường như ông chỉ hiểu chút ít về sự vận hành của ngành này. Việc phải tự điều chỉnh mình trước một hoạt động không đơn giản như gạch-và-vữa ráp lại thành tường, hay được điều hành như một dây chuyền sản xuất, rõ ràng không dễ dàng đối với ông. [24] Vì ông đầu tư vào Salomon đơn thuần vì thích Gutfreund và hiện tại ông không thích cách thức làm việc của ban quản trị, ông luôn có một lựa chọn khác cho mình, nên ông quyết định rút ra khỏi hội đồng quản trị và bán cổ phần của mình. [25] Wall Street sôi sục với tin đồn rằng Buffett và Gutfreund đã bất hòa với nhau; rằng hoặc Buffett bán cổ phần của mình, hoặc sa thải Gutfreund và đem vào một người khác để điều hành công ty. [26] Nhưng mọi việc không diễn ra như thế. Một con người nổi bật với cương vị của một cổ đông lớn như Buffett mà lại bán cổ phần và rút lui khỏi ban quản trị quả là một cử chỉ gây chấn động chỉ có thể làm sụt giá cổ phiếu của Salomon và buộc các cổ đông của công ty phải chịu tổn thất, cũng như biến ông thành một kẻ thất thường, hoặc có đầu óc thù hằn, hoặc không đáng tin cậy. Vào lúc này đây, uy tín của ông đã là một phần trong giá trị tài sản của Berkshire. Hơn thế nữa, ông đã chịu thua Gutfreund. Toàn bộ lý do thúc đẩy ông đầu tư vào đây là Gutfreund, và một khi Buffett đã choàng tay ôm người nào thì chỉ có lấy rìu mà tách họ ra. Vì thế, gần tới kỳ nghỉ, ông và Gutfreund chật vật làm việc với nhau để làm rõ các quan điểm khác biệt giữa họ.

Trong khi đó, chi phí cao của năm 1987 cũng chưa qua khỏi. Một lưu ý muộn

màng được Kay Graham gởi đến các thành viên của Nhóm Buffett chỉ hai tuần trước khi kết thúc năm cũ. Một vài người trong số họ bị sốc. Bà gởi cho họ một hóa đơn. Hóa ra là, bà không xem họ là khách của bà. Thay vào đó, chính họ phải thanh toán cho các hành vi ngông cuồng của mình trong những buổi tiệc linh đình hoành tráng được Kay tổ chức tại Williamburg! Tổng số tiền phải thanh toán là một con số "rất ngoạn mục", bà thừa nhận và thêm vào, "tôi thực sự xin lỗi vì đã gởi hóa đơn trễ như thế này. Cầu mong quý vị vẫn có một kỳ Giáng sinh vui vẻ và tôi vẫn là một người bạn của quý vị." [27]

Buffett đã có một kỳ Giáng sinh vui vẻ, nhưng với một lý do khác: Món quà Giáng sinh mà ông giành cho chính mình là Coca-Cola. Đó là một đền bù xứng đáng cho sự thất vọng với Salomon. Trong một bữa ăn tối tại Nhà Trắng trước đó ít lâu, ông đã nối lại liên lạc với người bạn cũ Don Keough, lúc bấy giờ là Chủ tịch kiêm COO [28] của Coca-Cola. Keough đã thuyết phục ông chuyển khẩu vị Pepsi Cherry sang dùng loại Cherry Coke của Coca-Cola. Buffett thử và thích loại Coke mới này của Coca-Cola. Gia đình và bạn bè ông kinh ngạc khi nghe tin con người nổi tiếng trung thành, đặc biệt với Pepsi, đã thay đổi 180 độ. Tuy nhiên, suốt nhiều năm ròng, cổ phiếu KO [29] đắt đến mức Buffett không thể cân nhắc. Hiện tại, công ty họ đang lâm vào tình thế khó khăn, các nhà đóng chai của họ đã bước vào một cuộc chiến tranh giá cả ác liệt với Pepsi và đã làm giá cổ phiếu của Coke giảm xuống còn 38 đô la. Người ta đồn rằng Coke đang trong tầm ngắm của một vụ thôn tính của kẻ tiếp quản đáng sợ Perelman và đang tiến hành mua lại cổ phiếu của chính họ. Mặc dù vẫn còn đắt, nhưng công ty này có phẩm chất của một thương hiệu lớn đang chịu sức ép như American Express từng gặp phải trước kia.

Cách thức Buffett nhìn nhận việc này là: Coca-Cola không phải là một mẩu xì-gà thơm ngon, nhưng nó đang tuôn chảy tràn trề một dòng thác tiền mặt trong khi chỉ cần bỏ ra một phần rất nhỏ trong số đó để vận hành nó. Lượng lưu chuyển tiền tệ của nó mỗi năm mỗi tăng lên; đó là con số mà ông có thể định lượng ngay trong đầu. Vì ông đã nghiên cứu công ty trong nhiều năm nên ông biết rõ nó đã từng rót ra bao nhiêu tiền trong quá khứ và ông có thể đưa ra một phán đoán khá chính xác rằng các hoạt động kinh doanh của Coca-Cola sẽ tăng trưởng đến mức nào trong nhiều năm sắp tới. [30] Cộng những con số đó vào lượng lưu chuyển tiền tệ của Coke sau từng năm sẽ mang lại cho ông một giá trị tối thượng.

Tuy nhiên, tiên đoán viễn cảnh tươi sáng của một công ty cho nhiều năm sau vào lúc này không phải là một môn khoa học chính xác. Buffett áp dụng một biên an toàn vào các tính toán của ông. Đơn giản là ông làm việc thẳng trên các

con số chứ không sử dụng các công thức tính toán hay những mô hình phân tích phức tạp. Ông không hề sử dụng một chiếc máy vi tính hay bảng tính excel nào để thực hiện các phép tính của ông. Nếu kết quả tính toán không va vào đầu làm ông nổ đom đóm thì, theo quan niệm của ông, cuộc đầu tư đó không đáng thực hiện.

Sau các ước tính là bước ra quyết định. Ông sẽ so sánh giá trị tối hậu của Coca-Cola như một doanh nghiệp – con chim trong bụi rậm – với lượng tiền mặt mà Berkshire sẽ bỏ ra để mua cổ phiếu của nó – con chim trong tay. Chỉ cần đầu tư vào trái phiếu chính phủ là ông sẽ không phải chịu rủi ro hay không bị mất tiền và Berkshire có thể kiếm được số lợi nhuận tương đương trong khoảng thời gian đó. Rồi ông so sánh hai bên. Bằng thước đo đó, Coca-Cola tỏ ra có sức hấp dẫn mạnh hơn, và trên thực tế, không có một cổ phiếu nào ông biết ở thời điểm đó có thể sánh được với Coca-Cola. Và thế là Buffett bắt đầu tung tiền ra để mua vào.

Khi những lon Coca-Cola được bày ra trong cuộc họp cổ đông của Buffett vào năm 1988, các cổ đông của Berkshire Hathaway bắt đầu bắt chước ông và nốc Coca-Cola. Họ không hề có ý niệm rằng, qua Berkshire, họ cũng sở hữu cả cổ phiếu của Coca-Cola. Đại hội cổ đông năm đó đưa ra một phương hướng chung hoàn toàn mới khi 1.000 người có mặt tại đại khán phòng của Viện Bảo tàng Nghệ thuật Joslyn. Đây là năm mà “Công ty Đóng băng”, không còn là một công ty có-vẻ-như-là một công ty hợp danh [31] , chính thức bước vào một nước Mỹ của các công ty [32] thành công rực rỡ và tự niêm yết chính mình tại Sở Giao dịch Chứng khoán New York. Cuộc họp của Berkshire đã phải hoãn lại vì có quá nhiều người đến dự nên các cổ đông của họ không tìm được chỗ đậu xe. Cảm hứng cao độ, Buffett cho thuê hai chiếc xe buýt đưa đón học sinh và mời vài trăm cổ đông theo ông ngay sau cuộc họp – giống như Người Thổi sáo Ma thuật Pied Piper nọ – đến Nebraska Furniture Mart, một phần là để diện kiến Phu nhân B bất khuất, người mà Buffett đã từng viết và nói đến trong 5 năm qua. Các cổ đông như bị bỏ bùa bởi người phụ nữ nhỏ bé ngồi trên chiếc xe điện trong gian hàng thảm – và bởi giá cả sản phẩm của bà – đến mức họ đã chi tổng cộng 57.000 đô la vào cửa hàng của bà hôm đó. [33]

Trước cuối năm, các cổ đông vẫn không biết rằng Berkshire đã mua hơn 14 triệu cổ phiếu KO với tổng số tiền gần 600 triệu đô la. [34] Vì mọi động thái đầu tư của ông lúc này đều tạo ra những cơn sóng cho các thị trường chứng khoán, nên Buffett nhận được sự miễn trừ đặc biệt từ SEC rằng ông không phải công bố các thương vụ của mình trong vòng một năm. Ông đang tiến hành mua vào rất nhiều cổ phiếu KO và chính Coca-Cola cũng đang mua lại cổ phiếu của mình.

Số lượng mua nhiều đến mức để tránh cạnh tranh lẫn nhau và phải đấu giá, hai bên đi tới một thỏa thuận rằng "họ mua một nửa và Buffett mua một nửa" trong tổng khối lượng giao dịch trong ngày, Wlater Schloss kể lại. [35] Chẳng bao lâu, Berkshire đã nắm trong tay 1,2 tỉ đô la [36] cổ phiếu KO, chiếm 6% cổ phần của Coca-Cola. Vào tháng Ba năm 1989, khi việc thu gom cổ phiếu KO của ông được tiết lộ, những tiếng reo hò vang dậy đã tạo ra một cơn sóng mua vào lớn đến mức Sở Giao dịch New York phải cho ngừng giao dịch cổ phiếu này để giữ giá của nó không tăng ngoài tầm kiểm soát với tốc độ tên lửa.

Roberto Goizuetta, CEO của Coca-Cola, nở mày nở mặt trước sự chứng thực của một nhà đầu tư nổi tiếng. Ông mời Buffett tham gia ban quản trị, có lẽ đó là ban quản trị danh giá nhất Bắc Mỹ thời bấy giờ. Buffett chấp nhận lời mời với sự sốt sắng cao độ và tự đắm chìm mình trong nước Coca-Cola trong mọi dịp. Ông gặp một vài người mới nằm trong ban quản trị, bao gồm Herbert Allen, vị Chủ tịch nói năng lỗ mãng, thẳng thừng của Allen & Co. Hai người trở thành đồng minh của nhau. Allen mời Buffett dự hội nghị Sun Valley của ông, vốn đang nổi lên là một "Đại hội quần hùng" của các CEO hàng đầu của Mỹ. Tại Sun Valley, các nhà đầu tư, những ông trùm Hollywood và các trùm truyền thông gặp nhau để bàn chuyện làm ăn và vui chơi giải trí cùng nhau vào mỗi tháng Bảy hàng năm.

Buffett biết điều này có nghĩa là ông phải thêm một sự kiện mới hàng năm vào lịch làm việc của mình, nhưng Sun Valley rất quan trọng và ông muốn tham gia đầy đủ. Ngoài ra, giờ đây ông đã có phương tiện di chuyển riêng thể hiện đẳng cấp của một nhà đầu tư danh tiếng. Để tương xứng với thân thế đang lên như một thành viên của Câu lạc bộ CEO, Buffett vừa đổi chiếc phản lực cơ Falcon cũ lấy một chiếc Challenger mới toanh trị giá 7 triệu đô la. Ông tiết lộ chiếc phi cơ – được ông đặt tên là *Indefensible* – trong thư gởi các cổ đông và tự trào bằng lời cầu nguyện của Thánh Augustine: "Lạy Chúa, xin hãy giúp con trở nên trinh trắng – nhưng chưa phải lúc này." Không lâu sau đó ông viết cho các cổ đông rằng ông muốn sau này được an táng bên trong một chiếc phản lực cơ.

Trên đường ra phi trường để bay đến Sun Valley, Buffett ghé vào một bệnh viện thăm Dottie, chị vợ ông. Yếu ớt, gầy như que củi, nghiện rượu lâu ngày, người chị gái của Susie mắc chứng bệnh Guillain-Barré rất nặng, một chứng rối loạn miễn dịch không rõ nguồn gốc và phát tác bất ngờ gây ra sự tê liệt hoàn toàn hệ thần kinh, hệ hô hấp và các cơ quan khác trong cơ thể. Dottie đang trong cơn hôn mê sâu. Bà yếu đến mức các bác sĩ bảo rằng nên ngừng điều trị và hãy để bà đi theo tiếng gọi của tự nhiên.

Susie quẫn trí và không cho phép chuyện đó diễn ra. Bà ở lại Omaha từ mùa

hè sang mùa thu để săn sóc cho Dottie, lúc này đang trải qua một tiến trình điều trị kéo dài cam go và rất chậm chạp cùng liệu pháp vật lý. Vì Susie ở lại Omaha dài ngày nên bà dọn vào một căn hộ trong khu nhà của Dottie, đối diện căn hộ của chị bà. Trong thời gian ở đó, bà giúp Howie tiến hành cuộc vận động vào chức vụ ủy viên hội đồng Quận Douglas, một văn phòng điều hành cả Omaha và các khu vực xung quanh. Anh đang chạy đua làm một ứng viên của Đảng Cộng hòa trong một cuộc đua mà một thành viên Đảng Cộng hòa sẽ giúp anh vượt qua vòng bầu chọn sơ bộ. Buffett chọn cách không ủng hộ con trai về mặt tài chính, một lần nữa làm tiêu tan nhận thức rằng con trai của người giàu có phải là người có rất nhiều tiền. Vì thế, Howie phải tự mình vận động gây quỹ tranh cử. Nhưng Susie thì khác, bà nhét đầy tiền vào phong bì và tham gia kêu gọi đóng góp gây quỹ cho Howie. Bà tự mang các khuy cài biểu trưng cho chiến dịch vận động và có mặt ở khắp mọi nơi với nụ cười không tắt trên môi để khẳng định sự tán thành của gia đình đối với con trai của bà. Sự hiện diện của bà làm mọi thứ trở nên dễ dàng hơn. [37] Khi Howie chiến thắng cuộc bầu cử, Buffett vui mừng khác thường. Chuyện trồng trọt không bao giờ hợp với tính cách của anh chàng này; chính trị mới làm con tim anh nhảy múa. Ông có cảm giác rằng Howie bắt đầu trưởng thành và khám phá ra sự kích thích về tham vọng trong cậu con trai của ông. Gia đình Buffett bắt đầu nói về việc Howie ra tranh cử chiếc ghế của Howard, ông nội của anh, trong kỳ họp thứ hai của Hội đồng quận.

Trong khi Peter tiếp tục sống ở San Francisco thì hai trong ba người con của Buffett hiện đang sống gần nhau – cũng là hai người con luôn mong muốn nhận được sự quan tâm của ông nhiều nhất. Susie Jr. vừa trở về Omaha sau khi sinh đứa con thứ hai, Michael, sau khi nói với cha cô – mà không nói với chồng – rằng Allen, chồng cô, muốn nhận điều hành Quỹ Buffett, vốn cần một ban quản trị chuyên nghiệp sau khi trải qua một cuộc tái cơ cấu mang tính chiến lược theo sự chỉ đạo của một người bạn của gia đình, nhà hoạt động xã hội Shirley Smith. Warren nắm ngay cơ hội này vì đây không chỉ là một cách hay để đưa con gái ông về sống nơi quê nhà, mà còn kéo Susie Lớn lại gần với ông hơn.

Có con gái ở bên cạnh còn làm Buffett vui theo một cách khác nữa. Susie Jr. thừa hưởng phẩm chất biết quan tâm đến người khác từ mẹ cô, và có phần tháo vát hơn. Giờ đây ông có đến hai người phụ nữ cùng ở Omaha để chăm sóc ông. Càng có nhiều phụ nữ chăm sóc ông là một điều gì đó mà ông luôn cho là rất hợp lý. *“ Phụ nữ bọn họ không phiền hà gì việc tự chăm sóc cho mình, nhưng đàn ông thì ngược lại. Tôi nghĩ phụ nữ hiểu đàn ông nhiều hơn là đàn ông hiểu phụ nữ.”* Ông nói. Khao khát được quan tâm chăm sóc bởi những người phụ nữ lớn đến nỗi hầu như ông luôn nhường cho họ phần giải quyết bất kỳ sự khác biệt nào vì ước ao cháy bỏng được làm những điều, theo quan điểm của từng người

trong số họ, tốt đẹp nhất cho ông. Susie Jr. và Astrid bắt đầu phát huy vai trò của mình.

Mạng lưới quan hệ mà Buffett gầy dựng giờ đây mang lại cho ông một việc chắc chắn làm ông được tất cả những người phụ nữ của mình yêu thích – đó là Borsheim's, một hiệu kim hoàn ở Omaha. Loius Friedman, người em chồng của Phu nhân B, đã sáng lập ra công ty này để kinh doanh các mặt hàng cao cấp và trung cấp với giá có chiết khấu. Buffett nghiệm ra rằng phụ nữ ưa thích vàng bạc đá quý còn hơn quần áo thời trang như thế nào, bất kể quần áo có "giữ được giá trị" của nó đến mức nào. Và, người rõ ràng hài lòng nhất trong chuyện mua sắm này chính là Susie Lớn, cũng là người từng có được một bộ sưu tập đồ trang sức đầy ấn tượng được trao tặng bởi người chồng ăn năn hối lỗi của bà. Susie Jr. cũng thích các món trang sức, cả các chị em gái của Warren và Kay Graham cũng thế. Người duy nhất trong số họ không quan tâm đến vàng bạc đá quý là Astrid bởi cô cảm thấy không thoải mái với những thứ đắt tiền, mặc dù nếu ông tặng cô món trang sức nào thì cô cũng không nỡ từ chối.

Vì thế cuộc mua sắm quà tặng nhân dịp Giáng sinh 1989 của Warren cho những người phụ nữ trong cuộc đời ông trở nên đơn giản hơn. Ông định sẵn một danh mục gồm: bông tai, chuỗi ngọc trai, đồng hồ, mỗi người sẽ nhận được một thứ khác nhau ở mỗi năm. Nhưng bản thân ông thì không nhận được gì có thể tương xứng với niềm vui về gã Coca-Cola lực lưỡng mà ông đã mua được một cách hạnh phúc trong năm trước đó. Tệ hơn nữa, ông nhận được một cục than khó nuốt trong chiếc vớ của ông dưới hình thức một quyển sách mới có tựa đề *Liar's Poker* , được viết bởi cựu nhân viên kinh doanh trái phiếu của Salomon, Michael Lewis. Được đặt tên sau một trò chơi mà các nhà giao dịch sẽ đánh cuộc với nhau bằng cách sử dụng các con số sê-ri trên các tờ đô la, quyển sách ghi lại nền văn hóa năng động, đổi mới và phóng khoáng của công ty Salomon và tiến trình nó đi tới chỗ tan rã như thế nào trong năm 1986 -1987. *Liar's Poker* trở thành quyển sách bán chạy một cách kỳ lạ; nó mô tả những điều dị thường của công ty một cách đáng nhớ đến mức Salomon sẽ không bao giờ để thời gian xóa nhòa danh tiếng của mình một lần nữa như một kiểu sở thú dành cho những con người thô lỗ cộc cằn ở Wall Street. [38] Cuộc bùng nổ phong trào sang đoạt công ty cuối những năm 1980 là một vấn nạn khác đối với Buffett, bởi khi đó ông vẫn đang thực hiện những thương vụ được công bố rộng rãi, khu đồng cỏ nuôi thả gia súc thường ngày của ông trống rỗng. Vì không có nhiều công ty để thực hiện các vụ mua bán, Buffett lại hạ thấp các tiêu chuẩn của ông khi quyết định mua Hochschild-Kohn.

Sự quyến rũ lần này là các CEO, những kẻ lo sợ bị mất việc hoặc mất quyền

hành, bắt đầu chào mời ông đầu tư vào các thương vụ đặc biệt hơn. Về phía Berkshire, ông mua một loại cổ phiếu "ưu đãi có thể chuyển đổi" và rõ ràng có mức sinh lợi cao, tất cả đều được cơ cấu đi kèm với vụ mua Salomon, giúp ông kiếm được 9% lợi nhuận và tạo sàn an toàn cho ông đồng thời trao cho ông quyền chuyển đổi cổ phiếu trong trường hợp Salomon ăn nên làm ra. Mỗi công ty này đều khác nhau. Champion, một nhà sản xuất giấy được quản lý yếu kém, được cho là rơi vào tình thế "cá nằm trên thớt" trong tay những nghệ sĩ tiếp quản công ty. [39] Gillette, một công ty có một "chiến hào" to đùng bao quanh nó – như See's Candies, không thể bị công phá trước cạnh tranh – lúc bấy giờ đang bị các nhà đầu tư lảng tránh. Và Hãng hàng không US Air có trụ sở chính tại Pittsburgh, trước đó được gọi là Allegheny Airlines, một tay chơi khu vực yếu thế trong một ngành kinh doanh vừa được bãi bỏ các hạn chế, cũng ở vào thế "cá nằm trên thớt".

Giống cổ phiếu ưu đãi của Salomon, các điều khoản của các thương vụ đặc biệt này cho thấy những người chỉ trích bất ngờ xem Buffett nổi lên là kẻ bảo vệ quyền lợi cho các CEO bị dồn vào thế bí. Dĩ nhiên vì quyền lợi của các cổ đông mà ông tìm mọi cách để tối đa hóa lợi nhuận cùng lúc bảo vệ họ khỏi các rủi ro, nhưng lúc này dường như Buffett là một trong những kẻ ngồi trong các ban quản trị và lợi dụng các thương vụ đặc biệt để tiến về phía trước.

Trong thời kỳ của những vụ sang nhượng công ty bằng đòn bẩy nợ và các nhà tiếp quản, lòng tham này quả là sự thay đổi ngốc nghếch. Buffett có thể dễ dàng tự mình là một ông vua sang nhượng công ty bằng đòn bẩy nợ. Nhưng điều làm ông quyết định chọn thái độ thân thiện và đứng về phía các ban quản trị đã làm sáng tỏ rằng giờ đây ông đã là một trong những con người lịch lãm trong câu lạc bộ golf. Ben Graham luôn luôn có cảm giác rằng nếu một người đã tham gia vào việc mua bán cổ phiếu thì anh ta nên đứng ra bên ngoài – bởi vì anh ta sẽ phải có những ý kiến trái ngược với các quyết định của ban quản trị công ty. Buffett, người muốn được mọi người yêu mến, đã cố gắng xóa cái khoảng cách đó từ những ngày đầu tiên trong sự nghiệp đầu tư của ông, khi ông trở thành bạn bè với Lorimer Davidson ở GEICO. Giờ đây, "nhiều nhà đầu tư tại Wall Street nói rằng các thương vụ đặc biệt của Buffett chẳng khác nào một hành động che chở một cách lịch lãm." Một bài báo đã viết như thế. [40]

Cuối cùng, điều trông có vẻ như là những thương vụ ngọt ngào hóa ra không khác gì những vụ đánh cược hưởng hoa hồng hậu hĩnh. Chỉ có Gillette trở thành người chiến thắng, cuối cùng mang lại cho Berkshire 5,5 tỉ đô la thu nhập. *US Air* là thương vụ tệ hại nhất. Buffett đã đưa ra một số nhận xét trong những năm qua về sự ngớ ngẩn trong việc đầu tư vào những thứ có cánh. Sau đó, công ty

treo lại cổ tức và, tương tự vụ Nhà máy Sợi len Cleveland, cổ phiếu của họ lao dốc. “Đó là vụ đầu tư xuẩn ngốc chết tiệt nhất!” Một người bạn bức xúc nói. “Các anh đang làm cái quái quỷ gì thế? Các anh đang vi phạm từng nguyên tắc một của chính các anh!” [41] Về sau Buffett đồng ý và nói rằng: “ *Ngay khi tấm séc được thanh toán, công ty đi vào phá sản và không bao giờ xuất hiện trở lại thị trường. Tôi có một số điện thoại miễn phí loại -800- và tôi gọi vào và nói: “Tên tôi là Warren Buffett và tôi là một kẻ nghiện các hãng máy bay.”* [42] Charlie Munger đưa ra lời bình luận khô khốc rằng: “Warren không hề gọi cho tôi về vụ này.”

Salomon, hình mẫu cho các thương vụ kiểu này, cũng không thành công. Sau vụ đổ vỡ và suýt bị Perelman nuốt chửng, việc sáp nhập đã được làm chậm lại để chấn chỉnh lại mọi thứ, trong khi các nhà kinh doanh ngân hàng tài năng rời bỏ công ty sang nơi khác. Gutfreund tiếp tục tái cấu trúc công ty một lần nữa bằng một đợt cắt giảm nhân viên khác. Nhưng các các thành viên trong ban quản trị đã không còn e ngại ông nữa. “Mọi người liên tục đe dọa John và ông ra sức mua chuộc họ.” Một phó chủ tịch hội đồng quản trị nói. Ban đầu công ty có ba, thậm chí có lúc đến bảy phó chủ tịch. “Hãy kêu quang quác nếu anh là một phó chủ tịch hội đồng quản trị” trở thành một câu chuyện tếu được truyền tụng vòng quanh Sàn giao dịch của Salomon.

Bị chia nhỏ thành nhiều lãnh địa quyền lực tạp nham, Salomon giờ đây tiến hóa thành một hệ thống lãnh chúa: lãnh chúa chuyên về trái phiếu công ty, lãnh chúa trái phiếu chính phủ, lãnh chúa trái phiếu cầm cố và lãnh chúa cổ phiếu huy động vốn. [43]

Và có một lãnh chúa thống trị tất cả: đó là lãnh chúa buôn trái phiếu, nhà toán học 40 tuổi tài ba, nói năng nhỏ nhẹ John Meriwether. Vị lãnh chúa có biệt danh “J.M.”, có tính bẽn lẽn, khiêm tốn và là một cựu nghiên cứu sinh tiến sĩ thể hiện những tham vọng ngoại hạng của mình qua một nhóm các giáo sư từ các đại học như Harvard hay MIT bị ông ta mồi chài bằng những mức lương hấp dẫn của Wall Street. Những “anh chàng buôn chứng khoán” này cúi gập người trước các máy tính của họ làm những trò vớ vẩn với những mô hình toán học hòng vẽ ra cái vũ trụ của ngành kinh doanh trái phiếu, một ốc đảo của các bậc trí giả giữa đám giao dịch viên bình dân thấp kém, những kẻ thường viện cớ đau ốm để trốn việc. Giống như những tay môi giới cá ngựa chuyên lắp ráp các tờ *Daily Racing Form*, các tay buôn trái phiếu này đang làm một cuộc cách mạng trong ngành kinh doanh trái phiếu, và lợi thế từ các tờ giấy in ra từ các máy tính của họ so với những kẻ khờ khạo khác trong công ty đã tạo ra phần lớn lợi nhuận cho Salomon. Họ sống trong chiếc bong bóng ảo tưởng nhỏ bé của Meriwether trên

sàn giao dịch và cảm thấy rằng mình có quyền kiêu căng ngạo mạn. J.M. là người sẵn sàng tha thứ các lỗi lầm nhưng rất tàn nhẫn với những kẻ bị ông ta cho là ngu dốt, và nghề giao dịch trái phiếu là đỉnh cao sự nghiệp mà ông ta tự lựa chọn cho mình. Ông ta có mối quan hệ riêng tư hết sức phức tạp với các thành viên trong nhóm và gần như dành hết thời gian của mình cho họ trong một trong ba nỗi ám ảnh của ông: công việc, cờ bạc và golf. Nhiều tối sau khi thị trường đã đóng cửa, nhóm kinh doanh trái phiếu ngồi lại với nhau đọc *Liar's Poker* để rèn giữa kỹ năng cá cược của họ. [44] Trong những lần như thế, Meriwether, kẻ có khuôn mặt trẻ con, vô hồn thường thắng.

Bất kể tính thụ động và ảnh hưởng hạn chế của mình trong hội đồng quản trị, Buffett vẫn là người hiểu rõ việc kinh doanh chứng khoán. Nhưng sự hiểu biết về các đặc điểm kinh doanh của Salomon trong hội đồng quản trị chỉ có bấy nhiêu, và Buffett không hiểu gì về máy vi tính, vốn ngày càng trở nên quan trọng đối với mọi công ty và thiết yếu đối với một Wall Street mới. Tuy nhiên, ông biết rằng hiện tại ông là một thành viên hội đồng quản trị của một công ty hoàn toàn lệ thuộc vào máy tính và ông hình dung ra rằng máy tính càng làm tăng nguy cơ rủi ro. Một lần ông đến thăm Mark Byrne, con trai của Jack Byrne, người thực hiện các giao dịch hối đoái tùy chọn (option) cho Salomon.

"Mark trẻ và thông minh. Cậu ta có một chiếc máy tính ở nhà nên có thể giao dịch bất cứ lúc nào. Cậu ta cài đặt cho nó một thiết bị gì đó mà mỗi khi đồng Yen Nhật vượt qua một mức nào đó, nó sẽ đổ chuông hay tạo ra tiếng động đại loại như thế để đánh thức cậu ta dậy bất cứ lúc nào trong đêm.

Tôi nói với Mark: "Để tôi nói thẳng với cậu thế này nhé. Cậu có cái máy tính này ở nhà, và vào lúc 3 giờ sáng, sau khi cậu đã làm xong những việc chỉ có cậu và trời biết – thậm chí chúng tôi cũng không cần hỏi – cho tới khoảng 1-2 giờ sáng, cậu buồn ngủ, và cái chuông này reo lên. Thế rồi cậu thức dậy và quờ quạng đến bên cái máy này, và cậu nhìn thấy tỉ giá đồng Yen là như thế, như thế…

Nào, hãy cho tôi biết có giới hạn nào về những thứ cậu nạp vào máy tính của cậu trên phương diện qui mô vụ mua bán mà cậu đang thực hiện không? Máy tính có nổi loạn khi cậu phạm một sai lầm không?

Cậu ta nói: "Không, tôi có thể nhập vào bất cứ gì tôi muốn."

"Được rồi, thế nếu đêm đó cậu uống hơi nhiều một tí và cậu vô tình nhập thừa 3 con số không sau một dãy số, công ty có chịu trách nhiệm về con số này không? Công ty có cam kết thực hiện giao dịch này không?"

“Ồ!” – Cậu ta thốt lên.

Vì thế tôi rất sợ gặp ác mộng với công việc của anh chàng này. Vào lúc 3 giờ sáng, có thể với một cô gái trên giường hay gì gì đó, cậu ta loạng choạng bước tới chiếc máy tính và nhập vào những con số nào đó rồi lảo đảo quay về giường. Sáng hôm sau khi nhìn lại thì cậu ta thấy mình đã nhập vào một triệu tỷ Yen Nhật, thay vì chỉ một ngàn triệu Yen.”

Đối với Buffett, rõ ràng là sự kết hợp giữa con người, vốn có thể sai lầm, và máy tính, thứ không hề định kiến, trong một môi trường hoàn toàn không được giám sát, không thể quản lý là nguyên nhân tiềm ẩn vô cùng lớn có thể làm mọi thứ vượt khỏi tầm kiểm soát. Nhưng trong vai trò là một thành viên ban quản trị, ông không đủ quyền hành để thay đổi điều đó mà chỉ có thể thuyết phục họ. Lúc này ông và Munger liên tục tranh cãi – và thường không thành công – với ban quản trị của Salomon. Munger đã nhận lấy ban kiểm toán nội bộ – trước đây không phải là một pháo đài bị nhiệt tình quên lãng – và đã làm thông suốt mọi thứ bằng hai cuộc họp kéo dài 6-7 giờ đồng hồ để mổ xẻ các vấn đề của công ty và các kiểm toán viên. Munger phát hiện ra rằng hoạt động kinh doanh chứng khoán phái sinh của Salomon đang phát triển rất mạnh mẽ bằng cách sử dụng những thương vụ mà không một thị trường nào hiện hành nào có thể đáp ứng. Các thương vụ này không thể tiến hành trong những quãng thời gian dài, đôi khi phải tính bằng nhiều năm. Với các vụ mua bán sang tay sử dụng lượng tiền mặt tối thiểu, các chứng khoán phái sinh được định giá trên sổ sách kế toán của Salomon qua một mô hình mẫu. [45] Vì mô hình này được tạo ra bởi những người mà tiền thưởng của họ được quyết định bởi hiệu quả của nó, cho nên không có gì đáng ngạc nhiên khi các mô hình toàn thể hiện các thương vụ mang lại lợi nhuận. Có trường hợp đến 20 triệu đô la lợi nhuận bị phóng đại qua các tính toán sai lầm như thế.” [46] Tuy nhiên, ban kiểm toán nội bộ chỉ trình bày các giao dịch và những thương vụ đã được chấp thuận, và thường đã được thực hiện xong, cho nên các sơ suất thực sự thường xảy ra từ trước đó.

Như thế, đó là một kỷ nguyên mà Buffett và Munger, rõ ràng có kỹ năng hơn tất cả những người khác – kỹ năng thực hiện các vụ đầu tư, và tiếng nói của họ có trọng lượng nhất – nhưng đã bị làm ngơ. Những phản đối của họ chỉ làm cho họ càng xa lạ hơn với nhân của công ty. Ví dụ, bộ phận Phibro của Salomon đã thành lập một liên doanh với Anglo-Suisse, một công ty có trụ sở tại Houston có bảy năm hoạt động, để xây dựng và khai thác dầu hỏa ở Tây Siberia, phía nam vòng Bắc cực [47] , được cho là sẽ tạo ra bước đột phá trong ngành khai thác dầu hỏa ở Nga. Liên doanh Những Đêm Trắng [48] này đã đem đến cho nước Nga những đề nghị hòa bình, trong số đó là các trung tâm giải trí và nghỉ dưỡng,

thực phẩm và quần áo, tất cả đều được chuyển đến từ Hợp Chủng Quốc Hoa Kỳ.

“Anglo-Suisse,” Munger nói. “một ý tưởng xuẩn ngốc. Không có người Anh mà cũng chẳng có người Thụy Sĩ [49] nào trong công ty này. Chỉ riêng tên gọi cũng đủ thấy rằng không nên dính dáng đến công ty này.”

Nhưng Salomon đã bỏ ra 116 triệu đô la vào liên doanh này vì nghĩ rằng dầu hỏa là một phần không thể thiếu đối với tương lai của nước Nga và rằng vốn của phương Tây là hết sức cần thiết để bơm dầu lên khỏi mặt đất vùng Siberia lạnh giá với những đêm trắng bất tận. Nhưng trong khi “đất nước Nga không thể đi đâu,” theo lời Buffett, và “dầu hỏa Nga cũng còn nguyên đó” thì thể chế chính trị của Nga có thể thay đổi. Không một biên an toàn nào có thể đảm bảo cho điều đó. [50]

Và quả đúng như vậy, không lâu sau khi liên doanh White Nights đi vào hoạt động, chính phủ Nga bắt đầu chơi trò đánh thuế xuất đối với dầu hỏa. Số thuế phải đóng gần như xóa sạch khoản lợi nhuận của White Nights. Sau đó, sản lượng khai thác cho thấy một con số đáng thất vọng. Các quan chức Nga đua nhau bay sang Hoa Kỳ và mong được giải trí với các cô gái làng chơi Mỹ. Chính phủ Nga là một thể chế không thể tiên đoán và bất hợp tác, điều này dẫn tới những bước lùi ngay từ đầu cho tới khi kết thúc. Ai đó đang kiếm được rất nhiều tiền từ dầu hỏa của nước Nga, nhưng tuyệt nhiên không phải là Salomon Inc.

Tuy nhiên, nước Nga chỉ là một hình ảnh ngoài rìa vào lúc đó. Năm 1989, Hoa Kỳ trở nên bị ám ảnh ở khả năng bị che khuất bởi mặt trời đang lên Nhật Bản. Salomon đã đầu tư những khoản tiền lớn vào Nhật Bản và đang làm ăn phát đạt từ những ngày đầu tiên khi “Tướng tiên phong” Deryck Maughan của họ đặt chân lên xứ sở mặt trời mọc và cùng hàng trăm nhân viên ồ ạt mang tiền về cho công ty. Deryck rất khôn ngoan trong việc trao dây cương cho các nhà quản lý tài năng người bản xứ. Buffett, người nói chung không thích mua cổ phiếu của các công ty nước ngoài và tin rằng cổ phiếu của các công ty Nhật thuộc hàng siêu đắt nên không quan tâm đến bất cứ thứ gì có liên quan đến Nhật Bản. Tuy nhiên, Kay Graham đã để ý tới Akio Morita, một trong những doanh nhân nổi tiếng nhất thế giới. Morita là Chủ tịch của Sony, một trong những tập đoàn thành công nhất thế giới. Graham thu xếp để hai người gặp nhau tại một trong những bữa ăn tối của bà, nhưng họ đã không kết nối được với nhau.

Cuối cùng, trong một chuyến đi của Buffett đến New York, ngài Morita đã tổ chức một bữa ăn tối nho nhỏ dành cho Graham, Buffett và Meg Greenfield tại căn hộ của ông trên Đại lộ số Năm nhìn ra Viện Bảo tàng Thành phố. Buffett dường như hơi bối rối trước sự quan tâm của Graham đối với con người hùng

mạnh và có tầm nhìn xa trông rộng này – bất đắc dĩ quan sát thấy rằng Graham "bị bỏ bùa mê bởi Morita" – nhưng vẫn đồng ý tham dự.

Buffett chưa bao giờ ăn các món Nhật nhưng biết rằng chúng có thể gây rắc rối cho ông. Ông thường tham dự rất nhiều sự kiện mà chẳng ăn gì ngoài vài chiếc bánh mì nho nhỏ. Ông có thể nhịn ăn một mạch 7-8 giờ liên tục. Tuy nhiên, ông không muốn làm phật ý chủ tiệc, và vì danh tiếng của ông nên ông không thể ăn chiếu lệ bằng cách cắt món này hay món khác rồi xoay tới xoay lui trong đĩa của mình. Mọi người sẽ nhìn thấy ngay.

Một mặt của căn hộ của Morita có một tầm nhìn rộng xuống Central Park, phía bên kia là một gian bếp rộng rãi dùng để chế biến món sushi. Một nét đặc biệt dành cho các vị khách quý của ông là cơ hội nhìn thấy bốn đầu bếp đang chuẩn bị các món ăn cầu kỳ đằng sau khung kính.

Khi họ ngồi vào bàn ăn, Buffett nhìn các đầu bếp. Cảnh này giống gì nhỉ? Ông tự hỏi. Là khách mời danh dự, ông được sắp vào chỗ đối diện với gian bếp. Có những chiếc đũa đặt trong một ống nhỏ và những lọ tiêu, đường, muối tí hon và những cái chén nhỏ xíu đựng nước tương. Ông không thích nước tương. Món thứ nhất được mang ra phục vụ. Mọi người đều ăn xì xụp cho đến hết. Buffett nhai trệu trạo một lời xin lỗi và nhìn chiếc đĩa đầy ứ của mình được dọn đi. Món thứ hai được đem lên. Buffett không thể đoán ra món gì nhưng ông nhìn nó bằng sự khiếp sợ. Ông thấy Meg Greenfield, người có thói quen ăn uống như ông, cũng đang gặp khó khăn. Phu nhân Morita, người ngồi bên cạnh ông, mỉm cười lịch sự và không nói gì. Buffett lại lầm bầm nói lời xin lỗi và gật đầu ra hiệu cho người phục vụ dọn đĩa của ông. Khi những chiếc đĩa của ông được dọn xuống nhà bếp, ông đảm bảo rằng các đầu bếp đều nhìn thấy.

Người phục vụ lại mang ra một món khác không thể xác định trông có vẻ chưa chín và giống như cao su. Kay và hai vợ chồng Morita ăn ngon lành. Phu nhân Morita lại mỉm cười lịch sự một lần nữa với lời xin lỗi thứ ba của Buffett. Ông lúng lúng ra mặt. Ông thích món thịt bò bíp-tết còn đỏ tươi nhưng không thích món cá sống. Người phục vụ dọn sạch các đĩa. Các đầu bếp cúi đầu. Còn Buffett thì vã mồ hôi. Ông không còn lời để xin lỗi nữa. Các đầu bếp trông rất bận rộn, nhưng ông tin rằng họ đang đứng ở một góc khuất nào đó sau cửa kính xem ông xoay sở thế nào. Hết món này đến món khác được mang ra, và cứ nguyên đĩa của ông được mang vào. Ông tưởng tượng rằng ông đang nghe tiếng rì rầm vọng lên từ nhà bếp. Còn bao nhiêu món nữa nhỉ? Ông không hề biết rằng trên đời này có đến nhiều món có thể ăn sống như thế. Phu nhân Morita có phần ái ngại cho ông, nhưng ông cũng không chắc lắm, vì bà luôn mỉm cười trong suốt bữa ăn và rất ít nói. Thời gian trôi qua một cách chậm chạp theo từng món

ăn. Ông đã để ý đếm và cho tới lúc này, hơn 10 món đã được mang ra. Ông cố gắng bù đắp lỗi lầm trong chuyện ăn uống của mình bằng cách nói chuyện thật dí dỏm và khiêm tốn về việc kinh doanh với ngài Morita, nhưng ông biết rằng ông đang tự làm mình hổ thẹn thêm. Thậm chí ngay giữa lúc sự bối rối của ông lên đến mức cao trào, ông cũng không thể không nghĩ đến hambuger. Ông tin chắc rằng cái tổ ong trong nhà bếp đang kêu vo vo ngày một lớn hơn sau mỗi lần đĩa thức ăn của ông được mang trở vào. Vào cuối món thứ 15, ông vẫn không ăn được một miếng nào. Vợ chồng Morita không thể lịch sự hơn thế, điều đó càng làm ông thấy bẽ mặt hơn. Ông tuyệt vọng quay về căn hộ của Kay, nơi bắp nổ, đậu hạt và kem dâu đang chờ ông.

"Đó là bữa ăn tồi tệ nhất mà tôi từng có. Tôi có nhiều bữa ăn tương tự như thế, nhưng đó là bữa ăn tồi tệ nhất. Tôi sẽ không bao giờ ăn món Nhật một lần nào nữa."

Trong khi đó, có đến hàng trăm nhân viên của Salomon sẵn sàng bò đến Đại lộ số Năm bằng đầu gối trong khi bị bịt mắt để được ăn bữa ăn tối tương tự với gia đình Morita thay vì phải vào các nhà hàng Nhật cao cấp và đang nổi loạn vì độ lớn của các tấm séc tiền thưởng khổng lồ của họ. Sự to lớn của các tấm séc của họ không phải là vấn đề. Nhưng sự to lớn của các tấm séc của họ so với những tấm séc khổng lồ khác mới là điều đáng nói. Buffett và Munger biết chút ít về sự rắc rối đang được kích động tại Salomon. Các nhà kinh doanh trái phiếu của Meriwether đang nổi loạn để được nhận nhiều tiền thưởng hơn. Các vị cựu giáo sư đại học, được thuê vào với mức lương 29.000 đô la một năm, cảm thấy rằng họ phải bao biện cho các khoản tiền thất thoát ở các phân ngành khác, như hoạt động tài trợ vốn đầu tư. Họ xem việc chia sẻ lợi nhuận từ bộ phận của họ như một kiểu "xã hội chủ nghĩa". [51] Các nhà kinh doanh trái phiếu lẽ ra đã đạt mức lợi nhuận cao hơn thế. Họ muốn nhận khoản cắt giảm hàng trăm triệu đô la trong số lợi nhuận họ đã mang về cho công ty. [52] Mặc dù nhút nhát đến mức gặp rắc rối mỗi khi sử dụng lối giao tiếp bằng ánh mắt, Meriwether lúc này bỗng trở thành người hung hăng và là một kẻ "dắt mối" tiền thưởng thành công nhất thế giới. Gutfreund đành nhượng bộ và đồng ý cho bộ phận kinh doanh trái phiếu hưởng 15% lợi nhuận mà họ tạo ra. [53] Điều này có nghĩa là họ có khả năng nhận được mức tiền thưởng cao hơn nhiều so với các nhân viên giao dịch khác của Salomon, cũng là những người chia sẻ quỹ khen thưởng với họ. Vụ thương lượng này được tiến hành bí mật giữa Gutfreund và Chủ tịch của Salomon, Tom Strauss; hội đồng quản trị không bao giờ biết, và các nhân viên khác cũng Salomon cũng không được biết – chính xác là chưa biết.

Trước năm 1991, Buffett và Munger đã vượt qua một chuỗi thất vọng và

những bước lùi tại Salomon. Kết quả kinh doanh của họ không phải lúc nào cũng khả quan. Các đòi hỏi tăng tiền thưởng của nhân viên ngày càng đi lên theo hình xoán ốc. Họ bất đồng với những gì đang diễn ra bên trong phòng họp của ban giám đốc. Giá cả cổ phiếu không hề tăng trong 8 năm vừa qua. Thu nhập ròng giảm 167 triệu đô la, chủ yếu là do quỹ lương nhân viên phình to ra.

Buffett, sau khi để Munger mang tiếng là Kẻ Xấu Xa Được Bổ Nhiệm [54] , giờ đây đang tự thức tỉnh mình. Ông đến gặp ban giám đốc và bảo họ cắt giảm lương. Tuy nhiên con số quỹ khen thưởng cuối cùng được duyệt vẫn cao hơn 7 triệu đô la so với trước đó. Theo công thức tính toán mới mà Meriwether, kẻ "dắt mối" tiền thưởng, đã kiếm được cho người của ông ta thêm nhiều triệu đô la, trong đó Larry Hilibrand được tăng từ 3 triệu lên đến 23 triệu đô la. [55] Khi số tiền thưởng của Hilibrand lọt tới tai cánh báo chí, một vài đồng nghiệp của ông ta nổi điên vì ganh tỵ và cảm thấy bị lừa dối – hàng triệu đô la họ còng lưng làm ra đã bị bỏ quên.

Chính Buffett cảm thấy không có vấn đề gì với các món tiền thưởng của những người thuộc bộ phận kinh doanh trái phiếu. *" Tôi đồng ý phải trả cao cho những người tài giỏi, nhưng đó không phải là một khoản tiền bản quyền đúng lúc."* Việc này trông giống cấu trúc phí quản lý của một hedge fund và cũng có nét giống với công ty hợp danh trước đây của ông. [56] Nó sẽ gia tăng áp lực lên phần còn lại của công ty trong việc đạt thành tích. Điều ông phản đối không được kể lại. Ông còn phản đối mạnh mẽ hơn việc nhiều người không bị cắt giảm gì khi không đạt được thành tích kinh doanh. Gutfreund đã đưa ra một tỉ lệ có ý nghĩa hơn so với tất cả các nhà giao dịch của ông khi quyết định cắt 35% tổng quỹ lương, tương đương với khoản thu nhập bị sụt giảm. [57] Nhưng cảm giác về đòi hỏi không đúng đắn từ lòng tham của nhiều nhân viên làm Buffett khó chịu đến mức ông vượt qua cả sự trì trệ cố hữu của mình mà bỏ phiếu chống lại các khoản thưởng dành cho các nhân viên giao dịch. Ý kiến của ông bị gạt bỏ. Khi tin đồn về lá phiếu nói "không" với các khoản thưởng của Buffett lan truyền nhanh chóng trong các hành lang của Salomon, nhiều người bị tổn thương. Một tỉ phú yêu thích tiền bạc lại gọi họ là những kẻ tham lam.

Buffett xem Salomon là một sòng bạc có một nhà hàng sang trọng phía trước, [58] nơi chấp nhận bán lỗ để thu hút khách đến chơi bài. Các nhà kinh doanh trái phiếu – đặc biệt là người của Meriwether – chính là sòng bạc: thuần túy chấp nhận rủi ro mà không gây xung đột lợi ích. Đó là một phần trong hoạt động kinh doanh mà Buffett rất thích, và hệ thống lương mới được thiết kế để ngăn các nhà giao dịch trái phiếu không bỏ đi. [59] Nhưng một khi cố điều hành công ty theo hai hệ thống lương khác biệt, như thể nó là một sòng bạc với một nhà hàng phía

trước, Gutfreund đã vạch ra một đường rạn nứt ngang trái tim của Salomon.

Lúc này Meriwether và Hilibrand đề nghị Gutfreund cho phép họ tiếp cận Buffett để mua lại các cổ phiếu ưu đãi có thể chuyển đổi. Các điều khoản đặt ra thoải mái đến độ Salomon phải tiêu tốn khá nhiều tiền. Họ không còn trong tình thế bị đe dọa bởi một kẻ tiếp quản. Tại sao lại phải trả cho sự bảo hộ của Buffett? Gutfreund nói họ có thể nói chuyện với Buffett và cố gắng thuyết phục ông rằng sẽ tốt hơn cho ông nếu ông không dính dáng với các cổ phiếu ưu đãi của Salomon. Khi họ gặp ông, Buffett nói rằng ông có thể nghe theo. Nhưng có sự tham gia của Buffett như một nhà đầu tư làm cho Gutfreund cảm thấy an toàn hơn, vì tận cùng mà nói, Gutfreund là một kẻ hèn nhát. [60]

Vì thế, Buffett vẫn giữ nguyên giao ước ban đầu của ông. Sau khi đầu tư 700 triệu đô la của Berkshire và uy tín của cá nhân ông vào John Gutfreund, mọi việc đã quá trễ để ông rút lui vào năm 1991.

---

[1] . *Theo truyền thuyết cổ, Midas là con trai của vua Gordius xứ Phrygian, người được thần Dyonysus ban cho quyền năng biến mọi thứ chàng chạm vào thành vàng. – ND*

[2] . *Thư gởi cổ đông của Berkshire Hathaway, 1990; "The Temptation of St. Warren", Michael Lewis, New Republic, ngày 17/02/1992.*

[3] . *Tại Đại Học Notre Dame, mùa xuân 1991. Được dẫn trong bài báo "The $4-Billion Regular Guy: Junk Bonds, No. Greenmail, Never. Warren Buffett Invests Money the Old-Fashioned Way", Linda Grant, Los Angeles Times, ngày 07/04/1991.*

[4] . *Trong bài báo "How to Tame the Casino Economy", Washington Post, ngày 07/12/1986, Buffett tán thành một khoản thuế 100% mang tính tịch thu trên số lợi nhuận có được từ mua việc bán cổ phiếu hoặc công cụ phát sinh mà chủ sở hữu cầm giữ dưới một năm.*

[5] . *Linda Grant, tác giả của "The $4-Billion Regular Guy." Buffett cũng gọi tên Gutfreund một cách tôn kính như thế trong thư gởi cổ đông.*

[6] . *Những xuong đột chính tồn tại trong Salomon là sự chênh lệch giá mua bán không được công bố mà Buffett đã từng chống đối trong khi làm việc tại công ty cha mình ở Omaha, sự xung đột giữa việc mua bán độc quyền cho chính*

công ty bên cạnh sự mua bán với khách hàng, hoạt động kinh doanh dưới hình thức ngân hàng đầu tư đã bỏ qua hoạt động đánh giá cổ phiếu dựa trên nghiên cứu vốn cổ phần, và bộ phận kinh doanh chứng khoán song hành, cái có thể mua bán trên những giao dịch sáp nhập của công ty. Là một thành viên hội đồng quản trị, người có thể đưa ra quyết định đầu tư trong Berkshire, Buffett nói rằng hoặc là ông tự giải cứu mình khỏi những cuộc thảo luận có dính dáng đến các thương vụ, hoặc sẽ không đầu tư dựa trên những thông tin mà ông có, tuy nhiên vị trí thành viên hội đồng quản trị của ông đã làm xuất hiện một sự xung đột lợi ích.

[7] . *S&P 500 là chỉ số đo lường giá trị của 500 cổ phiếu lớn nhất được giao dịch trên toàn nước Mỹ, được sử dụng từ năm 1957. Đây là chỉ số chứng khoán quan trọng sau chỉ số Dow Jones. – ND*

[8] . *Chỉ số Standard & Poor's 500 được sử dụng như một sự thay thế cho thị trường.*

[9] . *Bertie sẽ không bao giờ tham gia vào cuộc đánh cược này. Khi còn là một đứa trẻ, Warren đã đánh bại em gái mình trong bất cứ trò chơi nào hai người cùng chơi; không bao giờ ông để cho Bertie thắng dù chỉ một lần. Bà cần phải biết rằng ông ăn khoai tây chiên vì người phải trả tiền là bà.*

[10] . *Thư của Warren E. Buffett gởi Honorable John Dingell, Hạ Nghị Viện Mỹ, ngày 05/03/1982.*

[11] . *Với mục đích tóm gọn, lịch sử của ngành bảo hiểm danh mục đầu tư đã được rút ngắn đáng kể. Đám đông bắt đầu náo loạn khi Cục Dự Trữ Liên Bang nâng tỉ lệ khấu trừ vào ngày lễ Lao Động cuối tuần năm 1987. Suốt trong tháng kế tiếp, thị trường yếu hẳn đi và có những tín hiệu cho thấy nhà đầu tư lo sợ. Vào ngày 06 tháng Mười, chỉ số Dow Jones phá kỷ lục trong ngày khi nó mất 91,55 điểm. Lãi suất tiếp tục leo cao. Chỉ số Dow Jones lại rớt 108 điểm vào ngày thứ Sáu, 16 tháng Mười. Các nhà quản lý đầu tư chuyên nghiệp có một kỳ nghĩ cuối tuần lao đao. Vào ngày thứ Hai đen tối 19 tháng Mười, nhiều cổ phiếu rớt ngay từ những giờ đầu mở cửa và chỉ số Dow Jones đã rơi với mức kỷ lục 508 điểm. Nguyên nhân chính xác của cuộc khủng hoảng này vẫn đang được bàn cãi. Các giao dịch đã định trước và những hợp đồng tương lai về chỉ số càng đẩy mạnh sự suy sụp, nhưng các yếu tố kinh tế, sự căng thẳng về chính trị, những bình luận bởi Chủ tịch Cục Dự Trữ Liên Bang Alan Greenspan về đồng đô la, một nền kinh tế chậm chạp và những nhân tố khác cũng bị quy lỗi.*

[12] . *Phỏng vấn Ed Anderson, Bill và Ruth Scott, Marshall Weinberg, Fred Stanback, Tom Knapp.*

[13]. *Phỏng vấn Walter Scott Jr.*

[14]. *Naked: trần; nuts – đậu (hạt/ nhân). – ND*

[15]. *Trong trường hợp này, cách chia sẻ rủi ro là mở rộng danh mục mua bán khống hoặc chỉ số cổ phiếu.*

[16]. *Lý giải này dựa trên cả hai phiên bản của Doris và Warren về câu chuyện đó.*

[17]. *"Too Far, Too Fast: Salomon Brothers' John Gutfreund", James Sterngold, New York Times, ngày10/01/1988.*

[18]. *Salomon đáp ứng nhu cầu vay nợ cho khách hàng của mình cùng toàn bộ điểm của thang đáo hạn. Trong ngành kinh doanh trái phiếu, việc loại bỏ bộ phận hối phiếu thương mại là một quyết định thất bại.*

[19]. *Bốn quyền tùy chọn trong quá khứ ban cho Gutfreund đã hết hiệu lực và quyền thứ năm chỉ mang lại lợi nhuận không đáng kể. Giá điều chỉnh mới đã mang về cho Gutfreund một khoản xấp xỉ 3 triệu đô la. Tác động của việc hoán đổi toàn bộ chứng khoán tùy chọn để thay bằng những tùy chọn khác đã gây tác động đến 2,9% cổ phiếu đang lưu hành. Sự ủy thác năm 1987 của Salomon đã không thể hiện được việc tái định giá mà thay vào đó lại chứa đựng một khoảng cộng thêm 4,5 triệu đô la hay 3,4% việc quyền tùy chọn cổ phiếu ("The Bad Seed", Graef Crystal, Financial World, ngày 15/10/1991).*

[20]. *Phỏng vấn Bob Zeller.*

[21]. *Phỏng vấn Bob Zeller. Zeller nói rằng Buffett đại diện cho quyền lợi của cổ đông đối với việc ủy thác đền bù bằng sự chính trực, trong khi cố gắng tìm xem nhân viên nào xứng đáng được tưởng thưởng.*

[22]. *"Hard to Be Rich: The Rise and Wobble of the Gutfreunds", John Taylor, New York, ngày 11/01/1988.*

[23]. *Phỏng vấn John Gutfreund, Gedale Horowitz.*

[24]. *Phỏng vấn Tom Strauss.*

[25]. *Trong khi về mặt kỹ thuật các thành phần của cổ phiếu ưu đãi không hoạt động theo cách đó, nếu Buffett muốn, ông có thể phải tìm một giải pháp khác.*

[26]. *"The Inside Story of Warren Buffett", Carol Loomis, Fortune, tháng Tư năm 1988. Buffett nói rằng những tin đồn này là giả.*

[27]. *Thư của Katharine Graham gởi các thành viên của Nhóm Buffett ngày14/12/1987. Bà đã thêm vào một nhận xét riêng trong bản gởi Buffett: "Đây là thư mà tôi đã gởi đi. Hy vọng nó ổn và tôi không bị treo cổ."*

[28]. *COO – Chief Operating Officer: Giám đốc thừa hành. CEO (Chief Executive Officer – (Tổng) Giám đốc điều hành) là người chịu trách nhiệm cao nhất về hoạt động hàng ngày của một doanh nghiệp. Tuy nhiên, do thường rất bận rộn nên CEO có thể bổ nhiệm một COO để hỗ trợ mình điều hành công việc. COO có vai trò tương tự như một trợ lý tổng giám đốc. – ND*

[29]. *KO: Mã chứng khoán của Coca-Cola. – ND*

[30]. *Các nhà đầu tư sử dụng những thời kỳ khác nhau để ước lượng các dòng lưu chuyển tiền tệ từ mười năm cho đến vô tận ("vĩnh cửu") cũng như những mức lãi suất khác nhau. Tuy nhiên, biên an toàn của Buffett cũng đủ lớn để loại trừ những chênh lệch trong các phương pháp này; quan điểm của ông là cân nhắc sự chính xác như thế ít rắc rối hơn việc áp dụng cắt xén mạnh. Giả định then chốt là tỉ lệ tăng trưởng cần có và kéo dài như thế nào.*

[31]. *Nguyên văn: A quasi-partnership. – ND*

[32]. *Nguyên văn: Corporate America. – ND*

[33]. *"We Should All Have an Audience This Receptive Once in Our Lives," Robert L. Rose, Wall Street Journal, ngày 25/05/1988.*

[34]. *Hoặc 14.172.500 cổ phiếu KO trị giá 593 triệu đô la với mức giá trung bình 41,81 đô la (hoặc 5,23 đô la chia nhỏ được điều chỉnh 3 – 2 thành 1 diễn ra từ 1988 -2007). Toàn bộ cổ phiếu và giá được điều chỉnh theo các cuộc phân nhỏ cổ phiếu tiếp theo đó.*

[35]. *Phỏng vấn Walter Schloss.*

[36]. *Tại thời điểm này, giá thị trường của KO đại diện cho 21% tổng vốn đầu tư thị trườngcủa Berkshire Hathaway – cho đến lúc đó là vụ đánh cược lớn nhất, tính theo đồng đô la, mà Buffett chưa bao giờ tiến hành trên một cổ phiếu lẻ. Tuy nhiên, tính theo phần trăm, vụ này thích hợp với những mô hình trong quá khứ của ông.*

[37]. *Phỏng vấn Howie Buffett.*

[38]. *Liar's Poker: Rising Through the Wreckage on Wall Street, Michael Lewis, Nhà xuất bản W. W. Norton, New York 1989.*

[39]. *BRK đã nhận một coupon 9,25% từ cổ phiếu ưu đãi của Champion, cao*

hơn mức hiện tại 7%, và tăng nợ lên 5,5% để tài trợ vốn cho thương vụ 300 triệu đô la này. Champion đã kêu bán các cổ phiếu ưu đãi này ngay từ đầu, nhưng Berkshire có khả năng chuyển đổi cổ phiếu của họ trước lời mời chào của Champion và bán nó trở lại cho công ty với mức chiết khấu nhỏ. Berkshire đã kết toán một khoản thu nhập lợi nhuận sau thuế là 19% sau 6 năm sở hữu Champion.

[40]. *"Heard on the Street: Buffett's Special Role Lands Him Deals Other Holders Can't Get", Linda Sandler, Wall Street Journal, ngày 14/08/1989.*

[41]. *Từ một cuộc phỏng vấn một người bạn người kể chuyện này cho Munger.*

[42]. *Diễn thuyết tại trường Cao Đẳng Kinh doanh Terry, trường Đại Học Georgia, tháng Bảy năm 2001.*

[43]. *Phỏng vấn John Macfarlane.*

[44]. *Phỏng vấn Paula Orlowski Blair; Michael Lewis, Liar's Poker.*

[45]. *Nhiều hợp đồng đòi hỏi phải ghi rõ khoản ký quỹ hoặc lợi nhuận, nhưng điều này không bù đắp được rủi ro cho việc thiếu chú trọng trong mô hình.*

[46]. *Buffett và Munger, Đại hội Cổ đông thường niên Berkshire Hathaway 1999.*

[47]. *Vĩ tuyến 66 độ 30 phút Bắc. – ND*

[48]. *Nguyên văn: The White Nights Venture. – ND*

[49]. *Anglo chỉ người Anh, và Suisse chỉ người Thụy Sĩ. – ND*

[50]. *Salomon giữ 8 năm. Phibro bán cổ phiếu của họ trong JV vào năm 1998. "Reflections on resource expropriation and capital flight in the Confederation", Alan A. Block, bài Crime, Law and Social Change, tháng Mười 2003.*

[51]. *When Genius Failed: The Rise and Fall of Long-Terrrz Capital Management, Roger. Lowenstein. Nhà xuất bản Random House, New York 2000*

[52]. *Phỏng vấn Eric Rosenfeld.*

[53]. *Meriwether theo bản chất riêng đã tự miễn thuế cho mình trong thương vụ sinh lợi này.*

[54]. *Nguyên văn: Appointed Bad Guy. – ND*

[55]. *Báo cáo cho Ủy Ban Lương bổng và Phúc lợi của Nhân viên Salomon (Salomon Inc. Compensation & Employee Benefits Committee,) "Bộ phận Chứng khoán đã đề xuất năm 1990, Chính sách đền bù cho các giám đốc điều hành hiện tại."*

[56]. *Vụ thương lượng chi trả này vẫn là phiến diện một chiều; các vụ mua bán cổ phiếu song hành có thể từ hòa đến thắng. Liên danh của Buffett buộc ông có trách nhiệm trả nợ vô hạn đối với những cổ phiếu thua lỗ nếu ông làm việc kém hiệu quả – có nghĩa là, động cơ làm việc của ông thực sự trùng khớp với các cộng sự của ông.*

[57]. *"These Days, Biggest Paychecks on Wall Street Don't Go to Chiefs", Michael Siconolfi, Wall Street Journal, ngày 26/03/1991.*

[58]. *Phỏng vấn Deryck Maughan.*

[59]. *Sử dụng những thuật ngữ khác nhau. Sự tương đồng sòng bạc/ nhà hàng là của Buffett. Ngay cả khi việc kinh doanh của khách hàng mang lại lợi nhuận, họ sẽ đòi hỏi lượng vốn lớn hơn những năm sau này, bất chấp cán cân lớn hơn và thị phần, và câu hỏi đặt ra là thu nhập của họ có thỏa mãn Buffett hay không.*

[60]. *Phỏng vấn Eric Rosenfeld.*

48.

HẬU QUẢ CỦA VIỆC MÚT TAY

New York, 1991

Vào ngày thứ Năm, 08/08/1991, Buffett đang trên đường lái xe tới Reno, Nevada từ hồ Tahoe trong kỳ nghỉ hàng năm của ông với Astrid và các chàng trai nhà Blumkin. Ông luôn luôn trông đợi chuyến đi này và đang trong tâm trạng hoàn toàn thư giãn và rất vui. Văn phòng của John Gutfreund vừa gọi ông sáng hôm đó. Ông sẽ ở đâu đêm nay vào khoảng 9:00 giờ tối đến nửa đêm giờ miền Đông nước Mỹ? Họ hỏi ông. Chúng tôi muốn nói chuyện với ông.

Nghĩ rằng có chuyện bất thường, ông nói rằng mình đang đi xem biểu diễn. Họ bảo ông gọi Wachtell, Lipton, Rosen & Katz, công ty luật đại diện cho Salomon vào lúc 7:30 tối. Hừmmm, ông nghĩ, lẽ nào họ muốn bán công ty? Nếu thế thì đó là tin vui cho ông. Cổ phiếu của Salomon hiện đang được giao dịch ở mức 37-38 đô la, mức giá mà các cổ phiếu ưu đãi của ông có thể chuyển thành cổ phiếu thường, và ông có thể lấy phần lợi nhuận của mình và mọi việc thế là xong với Salomon. Gutfreund, người có thói quen khó bỏ là gọi cho ông mỗi khi gặp rắc rối, có lẽ cần một vài lời khuyên của ông trong việc thảo ra các thỏa thuận.

Buffett và những người đi cùng dành thời gian cả buổi chiều vui chơi tại Reno. Buffett nhớ lại. Năm 1980, ông từng được đề nghị toàn bộ cơ ngơi của Reno, Bộ Sưu tập Harrah từ Viện Bảo tàng Ô tô Quốc gia: 1.400 xe hơi đỗ kín hàng héc-ha, một chiếc Rolls-Royce samalanca đời 1932, một chiếc Mercedes Targa Florio Racer 1922, một chiếc Bugatti 2 chỗ ngồi đời 1932, một chiếc Ferrari 1955 và một chiếc Piere-Arrow 1913. Bộ sưu tập này có lẽ tiêu tốn của ông chưa đến một triệu đô la. Ông ngập ngừng và để cơ hội trôi qua. Vài năm sau, một phần của bộ sưu tập – khoảng vài trăm chiếc xe – được mang ra đấu giá từ từ và thu được tổng cộng 69 triệu đô la. Một trong những chiếc xe đó, Bugatti Royale, vừa được bán cho một nhà môi giới bất động sản ở Houston với giá 6,5 triệu đô la.

Vào lúc 7:30 tối, ông về tới Hồ Tahoe. *“Chúng tôi về tới khách sạn và những người còn lại vào phòng ăn của khu bíp-tết. Tôi bảo họ: “Tôi có thể vắng mặt một lúc lâu.” Tôi tìm thấy một buồng điện thoại tiền xu và gọi lại theo số mà họ đưa cho tôi.”* Buffett hy vọng được nối máy với Gutfreund, nhưng Gutfreund đang trên máy bay trở về từ London, nơi ông cố gắng cứu lấy quyền lực của công ty trong một thương vụ đầu tư ngân hàng từ British Telecom. Chuyến bay của ông bị hoãn và Buffett phải đợi máy mất một lúc để chờ cuộc trao đổi đang diễn ra ở đầu dây bên kia về việc có nên chờ Gutfreund trở về hay tiếp tục bàn thẳng vào vấn đề. Cuối cùng Tom Strauss và Don Feuerstein nghe điện thoại và nói với Buffett việc đang diễn ra tại Salomon – hay một bản phóng tác của câu chuyện, đại loại là thế.

Tom Strauss, 49 tuổi, ở đó để bảo vệ mạn sườn của Gutfreund. Ông ấy được bổ nhiệm chức Chủ tịch của Salomon 5 năm về trước, trong Cuộc Đại Thanh lọc [1] năm 1987. [2] Ngoài việc chịu trách nhiệm về quan hệ hoạt động kinh doanh quốc tế của công ty, ông còn nhận cả một nhiệm vụ nặng nề và không bao giờ dứt là vực dậy bộ phận kinh doanh vốn đầu tư vốn bị tụt hậu triền miên. Tuy nhiên, theo các số liệu mới nhất, ban quản trị không có một sự chuyên tâm vào Salomon. Các “lãnh chúa” báo cáo trực tiếp với Gutfreund mà không cần phải thông qua bất kỳ ai. Quyền lực của họ đến từ năng lực tạo doanh thu của nhóm họ. Về mặt lý thuyết Strauss là Chủ tịch của Salomon, nhưng ông được đặt vào một vị trí quá cao đến mức trôi nổi bồng bềnh trên sàn giao dịch như một bong bóng bay đầy khí hê-li-um. Dần dần, các “lãnh chúa” cho ông ra rìa.

Don Feuerstein, trưởng bộ phận pháp lý của Salomon, đã từng giữ một vị trí quan trọng tại SEC và được xem là một luật sư chuyên ngành rất xuất sắc. [3] Ông ta là consigliere [4] của Gutfreund, biệt danh là POD, tức “Hoàng tử của Bóng tối – Prince of Darkness” [5] vì những công việc bẩn thỉu phía sau hậu trường mà ông ta thường tiến hành. Các “lãnh chúa” của Salomon, vốn đã quen với việc làm bất cứ chuyện quái quỷ gì họ muốn, chỉ làm việc với các luật sư, những người báo cáo cho Feuerstein, kể cả Zachary Snow, phụ tá cố vấn hội đồng quản trị được biệt phái đến bộ phận giao dịch. Hệ thống lãnh chúa vừa làm cho bộ phận pháp lý vừa mạnh vừa yếu; bộ phận này coi sóc quyền kinh doanh nhưng thực ra lại bao quát hầu như toàn bộ các hoạt động của Salomon bằng cách phục vụ đến từng phân ngành nhỏ và phản ứng trước mọi sự kiện. Văn hóa giao dịch của Salomon đã gắn sâu vào chính nó đến mức Feuerstein cũng trở thành một nhà giao dịch điều hành một cách dễ mến một tổ hợp sản xuất rượu vang nhân danh một số các giám đốc điều hành. Chiếc máy fax của ông liên tục nhả ra những thông báo về các cuộc đấu giá rượu vang vốn mang lại chút lợi nhuận bên lề cho các vị giám đốc trong tổ hợp. Nó sản xuất ra mặt hàng để mua

bán và sưu tập hơn là tạo ra những kẻ say sưa. [6]

Tuy nhiên, tối nay không ai nâng cốc chúc mừng điều gì cả. Feuerstein biết rằng Buffett và Gutfreund là bạn bè của nhau. Ông ta cảm thấy rất tồi tệ khi phải cung cấp các thông tin nhạy cảm cho Buffett trong khi lẽ ra Gutfreund phải nhận cuộc điện thoại này. Với một bộ "giấy tờ biết nói" trong tay, ông ta và Strauss nói với Buffett rằng "một vấn đề" đã xảy ra. Một cuộc điều tra của Wachtell, Lipton đã khám phá ra sự thật rằng Paul Mozer, người điều hành bộ phận kinh doanh trái phiếu chính phủ của Salomon, đã nhiều lần vi phạm các qui tắc đấu giá của Cục Dữ trữ Liên bang.

Trong năm 1990 và 1991. Mozer và cấp phó của mình, là kẻ đồng lõa, hiện đang bị ngừng việc và công ty đang báo tin này cho các nhà làm luật.

Paul Mozer là gã quái nào nhỉ? – Buffett tự hỏi.

Paul Mozer, 36 tuổi, là người phất to nhờ New York từ việc bán trái phiếu tại văn phòng ở Chicago. Anh ta mạnh mẽ như một tia laser và thường bắt đầu một ngày mới trước khi mặt trời mọc, ngồi trước màn hình giao dịch ngay trên giường và nhận một cuộc điện thoại từ London, sau đó phi nhanh qua vài con phố từ căn hộ bé xíu của mình tại Battery Park City tới phòng giao dịch mới khổng lồ của Salomon, đặt tại lô số 7 lát đá cẩm thạch hồng bóng loáng của tòa nhà Trung tâm Thương mại Thế giới (World Trade Center). Ở đây, anh ta lại nhìn chằm chằm vào một màn hình khác cho đến khi buổi bình minh qua đi. Anh ta giám sát 20 giao dịch viên, phần lớn đều cao lêu nghêu so với thân hình thấp bé nhưng rắn rỏi của anh ta. Mozer thông minh và hết sức xông xáo, nhưng cũng lắm khi làm người khác nản lòng và bất an. Anh ta đúng là một con vịt xấu xí. Mặc dù lớn lên ở Long Island, nhưng anh ta trông giống như một kẻ mới vào nghề đến từ vùng Trung Tây trong số các đồng sự lịch duyệt người New York. Anh ta là một trong những nhân viên kinh doanh trái phiếu của Meriwether cho tới khi Craig Coats, người đứng đầu một nhóm chuyên trách của chính phủ xin nghỉ việc và anh ta được bổ nhiệm vào vị trí đó. Hiện Mozer làm việc cho Meriwether, và chỉ giám sát từ bên ngoài đối với nhóm làm việc trước đây của mình. Gutfreund, người đang chịu áp lực từ Buffett và hội đồng quản trị trong vấn đề cải thiện các con số, đã bổ sung thêm bộ phận kinh doanh ngoại hối vào các nhiệm vụ của Mozer và chỉ trong vòng một vài tháng anh ta đã bắt cái "lỗ đen" tạo ra lợi nhuận. [7] Thế là Gutfreund có lý do để biết ơn Mozer.

Trong khi Mozer "cày bừa" trầy da tróc vảy và cố hạ mình, và mặc dù anh ta xem những người khác là những kẻ khờ dại, những người làm việc gần gũi với anh ta lại rất thích anh ta. Không giống như những người bên bộ phận thế chấp

đáng hổ thẹn của Salomon, anh ta không quấy rối những người mới vào bằng cách ném thức ăn vào họ hay bắt họ chạy ra ngoài mua mỗi lần 12 cái pizza mang về chiêu đãi mọi người. Đôi khi anh ta còn trò chuyện với một vài nhân viên mới.

Vì công việc nặng nhọc của mình, năm đó Mozer được trả 4,75 triệu đô la. Đó là một số tiền lớn, nhưng không đủ. Mozer là một nhà kinh doanh trái phiếu đẳng cấp thế giới, và Mozer bị sỉ nhục. Như có điều gì đó vỡ ra trong lòng khi Mozer biết rằng cựu đồng nghiệp của mình, Larry Hilibrand, đã nhận 23 triệu đô la từ một vụ chi trả bí mật. Anh ta mang về nhiều tiền hơn tất cả các giao dịch viên trái phiếu, [8] và anh ta nổi trận lôi đình. [9] Anh ta giận dữ yêu cầu rằng bộ phận của mình sẽ không bị kiểm toán – hiểu theo một cách nào đó, là anh ta không bị giám sát hoạt động. [10]

Mozer là một trong số vài mươi người thường xuyên nói chuyện thân mật với chính phủ về các nhu cầu tài chính của họ. Anh ta hầu như trao đổi hàng ngày với các nhân viên của Cục Dự trữ Liên bang và mỗi quý ăn tối với các quan chức của Kho bạc Quốc gia một lần tại Khách sạn Madison. Đại diện cho Salomon như một "nhà kinh doanh trái phiếu hàng đầu", anh ta đưa ra cho chính phủ những lời bình luận và cố vấn để đổi lại, anh ta được xếp hàng đầu như một khách hàng lớn nhất của chính phủ mỗi khi họ cần bán trái phiếu chính phủ, như một thành viên thuộc Hồng Y đoàn, cánh tay phải của Giáo hoàng La Mã.

Chỉ những nhà giao dịch hàng đầu mới được mua trực tiếp trái phiếu của chính phủ. Tất cả những người còn lại đều phải nộp hồ sơ đấu giá cho các nhà giao dịch chính, đóng vai trò là các nhà môi giới giữa chính phủ và các công ty. Điều này tạo thế thượng phong cho họ tiếp cận và chiếm lĩnh thị phần. Nắm bắt rõ nhu cầu của khách hàng và chính phủ, các nhà giao dịch chính cắt bớt phần lớn lợi nhuận từ khoản chênh lệch giá giữa cung và cầu. Nhưng để có được quyền lực đó, các nhà giao dịch chính cần phải tạo được một niềm tin tương xứng. Chính phủ kỳ vọng rằng họ phải hành xử như các vị hồng y trợ tế cho Giáo hoàng. Đúng vậy, họ phải uống trước chén rượu bí tích thánh thể, nhưng họ không được gài bẫy hay gây khó khăn cho Giáo hội.

Trước mỗi cuộc đấu giá trái phiếu chính phủ, các nhà giao dịch chính "hót líu lo" trên điện thoại, thăm dò khách hàng để xem khả năng và sở thích của họ. Cảm giác của Mozer về sức nóng của thị trường sẽ được chuyển sang cuộc bỏ thầu của Salomon. Một vài giây trước khi đồng hồ điểm đúng một giờ chiều vào ngày mở thuầ, các nhà giao dịch sẽ gọi cho "các tùy phái viên" được cắm sẵn tại bàn điện thoại công cộng tại tòa nhà của Cục Dự trữ Liên bang dưới phố để chờ nhận tin và viết vội các con số bỏ thầu và nhét thật nhanh vào cái thùng gỗ của

Cục Dự trữ. Đúng một giờ, viên thư ký phụ trách đặt tay lên khe hở và thế là cuộc bỏ thầu kết thúc. Chính phủ đã sử dụng kiểu đấu thầu cổ lổ sỉ này trong suốt mấy thập kỷ qua.

Tình trạng căng thẳng cố hữu của thị trường nằm ở các quyền lợi đối kháng của Kho bạc Quốc gia và các nhà giao dịch quan tâm đến giá cả và giá trị thực chất của các loại trái phiếu. Kho bạc chỉ đưa ra đấu giá một phần số lượng trái phiếu và muốn bán với giá cao nhất, trong khi các nhà giao dịch chỉ muốn trả vừa đúng giá đủ để họ thắng các đối thủ khác mà không phải hớ một đồng nào, vì điều đó ảnh hưởng đến lợi nhuận và giá bán lại của họ sau đó. Vì thế những cuộc đấu thầu như thế này được tính toán chi li đến mức các nhà giao dịch dùng đến từng khoản tăng 1/1.000 đô la. Một khoản tăng như thế nghe có vẻ không là gì cả, nhưng nhân với một số tiền đủ lớn thì kết quả là cả một gia tài lớn. Chẳng hạn đối với 100 triệu đô la thì khoản đó là 100.000 đô la, một tỉ đô la thì khoản tăng thêm là 1.000.000 đô la. Vì các trái phiếu chính phủ có suất lợi nhuận thấp hơn các khoản cầm cố và trái phiếu công ty nên trái phiếu cổ phiếu phải được giao dịch theo những lô lớn như thế để các nhà giao dịch và các nhà quản lý đầu tư kiếm đủ tiền bù đắp thời gian và công sức họ đã bỏ ra.

Ăn khớp chặt chẽ với nhu cầu của các thương vụ lớn như thế là yêu cầu của chính phủ đối với các nhà giao dịch qui mô lớn – những người am hiểu thị trường một cách sâu sắc và có đủ khả năng phân phối một lượng lớn trái phiếu ra công chúng. Cho tới thời điểm đó, Salomon là nhà phân phối lớn nhất. Những năm đầu thập niên 1980, Kho bạc cho phép mọi nhà giao dịch cá nhân được mua đến một nửa số lượng trái phiếu được phát hành cho riêng họ. Salomon thường "ẵm trọn" một cuộc đấu giá theo cách này, và găm giữ trái phiếu đủ lâu để "siết chặt" bất cứ ai đã "mua bán khống" trái phiếu Kho bạc vì đánh cược rằng giá sẽ giảm – bởi không có trái phiếu nào có sẵn dành cho các nhà bán khống mua vào. Thế là giá cả tăng vọt, các nhà bán khống kêu thét thảm thiết, sàn giao dịch bùng lên những tiếng reo hò chúc tụng nhau và Salomon hả hê vung vẩy gậy như một ông Vua của Wall Street đang đứng nhìn từng dòng lợi nhuận khổng lồ tranh nhau tuôn chảy vào cung điện của mình. Hốt trọn ổ các cuộc đấu thầu đã vỗ béo những khoản lợi nhuận thường rất còm cõi của các loại trái phiếu chính phủ và tạo ra một màn sương mù của sự phấn khích trôi lơ lửng trên một khoảnh đất ù lì trầm lặng nơi các nhà kinh doanh trái phiếu chính phủ tẻ ngắt đang ngồi sau bàn làm việc của họ.

Đáp lại những tiếng càu nhàu, Kho bạc quyết định hạ giới hạn và tuyên bố rằng không một nhà giao dịch cá nhân nào được mua quá 35% tổng số lượng trái phiếu được phát hành. Những vụ "bóp chẹt" nhỏ hơn vẫn diễn ra, nhưng

Salomon không còn một mình một chợ nữa. Một cách tự nhiên, qui định mới không được ưa chuộng tại Salomon. Vì tổng số lượng đấu giá vượt quá số lượng trái phiếu có thể bán ra nên Kho bạc phải chia theo tỉ lệ cho tất cả mọi người, nghĩa là, một công ty muốn mua được 35% lượng trái phiếu thì họ phải đặt thầu cao hơn 35%, tức phải sử dụng mánh lới.

Thế là bằng nhiều cách khác nhau chính sách khẩn cấp này đã làm cho việc kiếm lợi nhuận bằng trái phiếu chính phủ tại Salomon trở nên khó khăn hơn. Tuy nhiên, màn sương gây hưng phấn không tan ra, Mozer thử sự kiên nhẫn của Kho bạc hai lần vào năm 1990 bằng cách đấu giá vượt 100% tất cả các trái phiếu được phát hành. Michael Basham, người điều hành các phiên đấu giá, bảo Mozer không được làm điều đó một lần nào nữa. Mozer được cử tham dự "một bữa ăn sáng tạ lỗi" với Bob Glauber, một cấp phó của Tổng Giám đốc Kho bạc Quốc gia. Anh ta nặn ra được vài lời nhưng tuyệt nhiên không phải là lời xin lỗi. Anh ta quả quyết rằng đặt thầu quá số lượng là vì quyền lợi của Kho bạc vì điều đó sẽ làm tăng nhu cầu mua trái phiếu. [11] Không được xoa dịu, Basham thay đổi qui định để không nhà giao dịch cá nhân nào được đặt thầu quá 35%. Tất nhiên qui định bổ sung này làm cho Salomon không thể mua được tối đa 35% tổng số lượng trái phiếu phát hành.

Lúc bấy giờ Feuerstein đọc cho Buffett nghe một thông cáo báo chí của Salomon sẽ được phát ra vào sáng hôm sau, với nội dung đang được giải thích cho các thành viên ban quản trị ngay trong đêm. Thông cáo nói rằng Mozer đã có hành động xem thường Basham và đã đặt thầu quá số lượng cho phép theo qui định của chính phủ trong hai cuộc đấu giá vào tháng Mười Hai năm 1990 và tháng Hai năm 1991.

Feuerstein cho Buffett một lời giải thích về các sự kiện theo đúng kịch bản và nói rằng ông ta cũng đã nói chuyện rất lâu với Munger, hiện đang ở căn nhà nhỏ của mình tại Minnesota. [12] Munger nói với ông ta điều gì đó về việc mút ngón tay cái [13] và bổ sung: "Người ta ai cũng làm thế cả!" [14] Buffett nhận ra thuật ngữ "mút ngón tay cái" là từ Munger thường sử dụng để chỉ sự chần chừ lần lữa nhưng không bị liên hệ một cách kinh khủng như thế. Feuerstein không nói bất cứ điều gì khác trong cuộc nói chuyện dài với Munger và Buffett cũng không suy nghĩ về việc ai mút ngón tay. Bảy, tám phút sau đó ông cúp máy và nhận ra rằng đây không phải là một tin tốt lành mà ông trông đợi nhưng cũng không cảm thấy thúc bách phải liên lạc với Munger ngay lập tức. Ông sẽ đối chiếu việc này với Munger sau vào cuối tuần, ông quyết định. Bây giờ, ông phải tận hưởng cuộc vui bên Hồ Tahoe trước đã. Thế rồi ông tha thẩn bước vào phòng ăn tối với Astrid và nhà Blumkin, nơi họ dùng món bò bíp-tết trước khi xem Joan Rivers

và Neil Sedaka [15] biểu diễn.

Trong khi Buffett đang xem trình diễn, chuyến bay của John Gutfreund từ London cuối cùng cũng hạ cánh. Gutfreund và Strauss có một cuộc nói chuyện rất trễ vào tối hôm đó cùng với Richard Breeden và Bill McLucas, là những vị quan chức hàng đầu của SEC. Họ cũng thực hiện một cuộc gọi đến Gerald Corrigan, vị chủ tịch lực lưỡng cao gần hai mét của Cục Dự trữ Liên bang tại New York.

Sử dụng một bộ "giấy tờ biết nói" khác, Gutfreund và Strauss kể với Breeden, McLucas và Corrigan một câu chuyện khác hơn so với câu chuyện mà các thành viên ban quản trị vừa mới nghe. Mozer không chỉ đặt thầu quá giới hạn. Để đạt được lượng mua tới hạn 35%, tại cuộc đấu thầu vào tháng Hai năm 1991 của Kho bạc, anh ta đã tạo ra một gói thầu giả dưới tên của một khách hàng che giấu lượng trái phiếu đó vào tài khoản riêng của Salomon. Sự thật là, anh ta đã đặt nhiều hơn một chân thầu giả trong cuộc đấu thầu đó. Về việc tại sao những việc làm này không được báo cáo sớm hơn, họ giải thích rằng việc chậm trễ là do bị bỏ sót. Thế là SEC và Kho bạc Quốc gia bước vào cuộc điều tra về Mozer, vì anh ta đã ăn chặn một khoản tiền khổng lồ trong cuộc đấu giá một trái phiếu có thời hạn thanh toán hai năm vào tháng 05 năm 1991. Mọi hành động của anh ta đều bị giám sát chặt chẽ bởi các nhà thi hành luật của chính phủ. Điều này cũng diễn ra tại Salomon. Làm thế nào sự chậm trễ có thể gây ra bởi một sự bỏ sót? Giờ đây, các nhà thi hành luật phải điều tra xem lời thú nhận này cho thấy có một lỗi hệ thống nghiêm trọng tại Salomon hay không.

Bất kể đó là gì đi nữa, những lời thú nhận này đang gây bối rối cao độ đối với Kho bạc Quốc gia và Cục Dự trữ Liên bang. Corrigan bị sốc khi biết rằng không có ai từ Salomon đến gặp ông để nói rằng họ đã sa thải Mozer và thực hiện ngay một cuộc cải tổ nội bộ đặt nền móng cho một hệ thống kiểm soát mới chặt chẽ hơn. Thực tình ông kỳ vọng một hành động như thế được đưa ra từ phía Salomon trong vòng 24 hay 48 giờ để sau đó ông "đặt họ vào chế độ thử thách một thời gian và hy vọng rằng vụ này như thế là chấm dứt." Ông nói với Gutfreund và Strauss "một cách kiên nhẫn và bình thản", như ông nhớ lại, rằng họ có nghĩa vụ phải công bố thông tin này ra công chúng. Theo những gì ông biết, ông phỏng đoán rằng sự cố này có thể làm bùng nổ "một vấn đề rất, rất, rất nghiêm trọng." [16] Tuy nhiên, theo quan sát của ông, dường như Gutfreund và Strauss không hoàn toàn hiểu rõ điều này. Thực ra, với nhận thức muộn màng, cùng với sự thật là Gutfreund đã bay đi London, vì thế đã đặt khả năng tham dự vào các cuộc nói chuyện điện thoại với Buffett, Munger và các thành viên khác trong hội đồng quản trị vào tay của một chiếc máy bay, tự nó đã là một dấu hiệu.

Ngày kế tiếp, thứ Sáu, 09/08/1971, Buffett đang tận hưởng cuộc vui của mình với Astrid và các thành viên trong gia đình Blumkin, đi dạo trên những vỉa hè bằng gỗ của Thành phố Virginia, một thị trấn cổ xưa của những người đi tìm vàng miền Viễn Tây, thì ông gọi về văn phòng của mình. Không có chuyện gì khẩn cấp xảy ra. Không có ai ở Salomon gọi cho ông. Salomon đã đưa ra thông cáo báo chí mô tả vụ việc bằng những từ ngữ khá ôn tồn. Tuy nhiên, cổ phiếu ngay sau đó hạ giá 5%, còn 34,75 đô la.

Vào thứ Bảy, Buffett gọi cho Munger, lúc này vẫn đang ở tại ngôi nhà nhỏ của ông trên Đảo Ngôi sao ở Minnesota. Munger thẳng thừng kể cho ông một câu chuyện chi tiết hơn nhiều so với những gì ông đã được nghe. Rằng Feuerstein đã nói rằng "một phần của rắc rối này đã được biết đến từ hồi tháng Tư trước đó." Trong khi những lời giải thích này được truyền tới tai các thành viên khác trong ban quản trị, bao gồm cả Buffett, chúng có tác động như sự thông báo hơn là một lời giải thích rõ ràng. [17] Nhưng Munger liên tục nói bằng một giọng thờ ơ đều đều theo kiểu luật sư làm Buffett khó chịu. Điều đó có nghĩa là gì? "Đã được biết đến" là sao? Ai biết? [18] Chỉ khi bị vặn hỏi, Feuerstein mới cho Munger một sự miêu tả đầy đủ hơn về các sự kiện, tương tự như những gì Corrigan được biết. [19]

Khi Feuerstein thuật lại chi tiết rằng Mozer đã nhận được một lá thư từ Kho bạc Quốc gia vào tháng Tư nói rằng có một cuộc điều tra đang được tiến hành về một trong những vụ đấu thầu của anh ta. [20] Nhận ra rằng ván bài đã bị lật tẩy, anh ta đến gặp sếp của mình, John Meriwether, và thú nhận tất cả. Rằng, vào tháng Hai, để mua được đến mức tối đa 35%, anh ta không chỉ dự thầu bằng tên của Salomon, mà còn đăng ký những chân thầu giả dưới tên những khách hàng có thật khác. [21] Mozer thề với Meriwether rằng đây là lần duy nhất anh ta làm chuyện đó và sẽ không bao giờ lặp lại một lần nào nữa.

Meriwether ngay lập tức nhận ra rằng đây là một "tai nạn nghề nghiệp" và cũng đã nói thế với Mozer. Sau đó ông ta báo cáo vụ việc lên Feuerstein và Strauss. Ngày 29 tháng Tư, cả ba đến gặp Gutfreund và nói cho ông biết những gì Mozer đã thú nhận. Gutfreund, như họ kể lại sau đó, đã giận tím mặt khi nghe tin này.

Vậy là, từ cuối tháng Tư Gutfreund đã biết chuyện. Strauss biết. Meriwether biết. Feuerstein, luật sư trưởng, biết. Tất cả mọi người đều biết.

Feuerstein thông báo cho Gutfreund tại thời điểm các hành động của Mozer rõ ràng là phạm pháp. Ông ta không tin rằng về mặt kỹ thuật công ty sẽ phải thực hiện một báo cáo về mặt pháp lý. Có điều, Feuerstein biết chắc chắn rằng

Salomon sẽ đụng vào các nhà thi hành pháp luật một cách nghiêm trọng nếu công ty không có một động thái nào, và thế là Cục Dự trữ Liên bang được thông báo. Gutfreund nói rằng vụ này sẽ được công ty giải quyết rốt ráo. Tuy nhiên, thật bất ngờ là không có một kế hoạch nào được lập ra để chuyển đến tòa nhà kiểu Ý nguy nga lộng lẫy của Cục Dự trữ Liên bang hay thông báo cho Corrigan biết sự vụ. Ngoài ra, sau khi kết luận rằng vụ đấu thầu giả là "một hành động lầm lạc nhất thời", họ đã quyết định vẫn để Mozer tiếp tục đảm trách bộ phận giao dịch với chính phủ. Nghe chuyện này, Munger nói: "Vâng, đúng là mút tay! Lúc nào người ta cũng làm như thế." Sau này ông giải thích rằng bằng cách sử dụng từ "mút tay", ông muốn nói là "ngồi đó trầm tư suy nghĩ và tìm kiếm những lời tư vấn trong khi anh phải hành động ngay lập tức." [22]

Munger nói với Buffett rằng ông đã chính thức phản đối bản thông cáo báo chí đó: Tại sao ban quản trị đã biết trước như thế mà không công bố sớm? Feuerstein nói rằng, vâng, lẽ ra phải thế, nhưng quyết định đã được đưa ra không phải bởi vì hội đồng quản trị của Salomon nghĩ rằng việc công bố sẽ đe dọa hoạt động huy động vốn của công ty. Salomon có hàng chục tỉ đô la các khoản nợ ngắn hạn đáo hạn mỗi ngày. Nếu tin này lộ ra ngoài, các chủ nợ sẽ từ chối gia hạn hợp đồng. Đối với Munger, "trở ngại về việc huy động vốn" chỉ là chuyện nhỏ so với một "cơn hoảng loạn tài chính." [23] Vì thiếu một đòn bẩy để quyết đoán hơn, Munger đã không làm tới, nhưng lúc này ông và Buffett đồng ý với nhau rằng Salomon cần phải cung cấp thông tin nhiều hơn về vụ này. Cả hai đang dốc hết sức mình để nghĩ ra một giải pháp tiếp theo.

Hai ngày sau, vào sáng thứ Hai, ngày 12 tháng Tám, *Wall Street Journal* đăng một bài báo khá chi tiết, với tiêu đề gây ầm ĩ: "Vụ Ăn Chặn Lớn: Sự thừa nhận của Salomon về các vi phạm trong đấu thầu trái phiếu kho bạc làm thị trường choáng váng – Phần trúng thầu của Salomon có thể lên đến 85%; Các cuộc điều tra đang được tiến hành – Các ông chủ nắm biết bao nhiêu về sự thật này?" Bài báo lưu ý đến khả năng "bị chế tài do hành động lũng đoạn thị trường, vi phạm các điều khoản chống gian lận của luật kinh doanh chứng khoán" và "bị truy tố hình sự" vì đã phạm tội "gian lận cả trong thư tín và điện tín." [24]

Gutfreund gọi cho Buffett, giọng bình tĩnh. Buffett có cảm tưởng ông ấy tin rằng toàn bộ tình hình này "chỉ là mất một vài điểm trong cổ phiếu." Theo bài báo tai hại đó, Buffett nghĩ rằng thái độ đó của Gutfreund là không thực tế, một dấu hiệu mà Gutfreund tin rằng toàn bộ vụ bê bối này sẽ được giải quyết một cách khéo léo. [25] Dường như rằng có một chút điềm tĩnh không có cơ sở của Gutfreund trong tuần trước đó. Buffett yêu cầu công bố nhiều thông tin hơn nữa. Bộ phận ngân quỹ của Salomon bắt đầu gặp rắc rối trong các vụ đáo hạn hợp

đồng vay, có nghĩa là các chủ nợ đã thể hiện các dấu hiệu căng thẳng. [26]

Trong khi đó, Munger đang cố gắng liên lạc với Wachtell, Lipton's Marty Lipton, người bạn thân không thể thiếu được của Gutfreund và là một nhà tư vấn bên ngoài của Salomon. Lipton thân với Salomon đến mức các phím gọi nhanh trên điện thoại của Donald Feuerstein được lập trình gọi thẳng lần lượt cho vợ ông ấy, các nhà đấu giá Sotheby và Christie, và Marty Lipton, tuy không phải lúc nào cũng theo thứ tự đó. [27] Munger biết rằng Lipton và máy điện thoại của mình không thể rời nhau, như Buffett với tờ *Wall Street Journal* vậy. Thời đó, điện thoại di động còn rất hiếm, ngay cả các công ty luật danh tiếng nhất cũng không dám sử dụng. Munger chỉ biết trông cậy vào Wachtell, văn phòng của Lipton, nơi mà sau đó ông nhận xét với SEC rằng, có một "hệ thống điện thoại có thể kết nối với Marty Lipton bất kể ngày đêm mà tôi từng thấy trong lịch sử thế giới… Tôi nghĩ ngay cả khi ông ấy đang bận ân ái trên một chiếc giường nào đó ở đâu đó, tôi cũng có thể kết nối được với ông ấy." [28]

Không có gì đáng ngạc nhiên, Jerry Corrigan của Cục Dự trữ Liên bang đương nhiên còn kém hài lòng hơn cả Munger trước sự lặng câm của Salomon. Vào thứ Hai, ngày 12 tháng Tám, ông bảo Peter Sternlight, một trong các cấp phó của mình, thảo một công văn gởi cho Salomon Inc. tuyên bố rằng các hành động của công ty đã làm nảy sinh vấn đề về việc họ có còn "tiếp tục mối quan hệ kinh doanh" với Cục Dự trữ Liên bang hay không, vốn gây "hậu quả nghiêm trọng" từ việc không công bố thông tin kịp thời, một bài học mà công ty vừa học được. Salomon có 10 ngày để trả lời bằng báo cáo về "những điều bất thường, những vụ vi phạm, và các vụ bỏ sót trong quản lý" mà họ đã công bố.

Cùng với cuộc nói chuyện trước đó giữa Corrigan với Strauss và Gutfreund, công văn này như một bản án tử. Nếu Cục Dự trữ Liên bang cắt đứt quan hệ kinh doanh của Salomon với chính phủ, khách hàng và các nhà cho vay sẽ lũ lượt bỏ đi. Hậu quả sẽ rất khủng khiếp và xảy ra tức thì.

Salomon có bảng cân đối kế toán lớn thứ hai nước Mỹ – lớn hơn cả Merrill lynch, Bank of America và American Express. Hầu như toàn bộ các khoản cho vay của họ bao gồm các khoản nợ ngắn hạn có thể được các chủ nợ gọi thanh toán trong vài ngày hoặc vài tuần. Chỉ có 4 tỉ đô la vốn chủ sở hữu đối ứng ứng với 146 tỉ đô la các khoản nợ phải trả. Đong đưa bên ngoài bảng cân đối kế toán vào bất kỳ ngày nào trong năm có lẽ phải đến 50 tỉ đô la một ngày, để thực hiện các thương vụ khó hiểu – các giao dịch đang tiến hành nhưng chưa ngã ngũ. Các khoản tiền này bị treo ngoài bảng cân đối. Salomon cũng có hàng trăm tỉ đô la nằm trong các hợp đồng chứng khoán phái sinh không được ghi chép vào bất cứ dòng nào trong bảng cân đối kế toán của họ – tiền lãi từ các nghiệp vụ hoán đổi

ngoại tệ hay chênh lệch lãi suất, các hợp đồng tương lai – một chuỗi đồ sộ khó hiểu về các ràng buộc với các đối tác trên khắp thế giới mà nhiều người trong số họ lại có các hợp đồng liên kết chằng chịt với các đối tác khác nữa – tất cả tạo thành một mạng lưới tài chính toàn cầu khổng lồ và rối rắm. Nếu hành động huy động và cho vay vốn biến mất, tài sản của Salomon sẽ bị bán hết – nhưng trong khi các nguồn tiền vốn có thể biến đi trong một vài ngày thì tài sản của công ty cần nhiều thời gian hơn để thanh lý. Chính phủ không có một chính sách quốc gia nào trong việc cung cấp các khoản vay cho các ngân hàng đầu tư đang loạng choạng vì họ "hùng mạnh đến mức không thể té ngã." Vì thế, Salomon có thể tan chảy không còn lại gì cả chỉ sau một đêm. [29]

Corrigan ngả người trong chiếc ghế của mình, đinh ninh rằng một khi Salomon nhận được công văn của Sternlight, ban quản trị của họ sẽ hiểu ngay rằng khẩu súng có đạn đã lên nòng đang nhắm vào đầu họ, và họ phải trả lời không chậm trễ.

Bên trong Salomon, sau thông cáo báo chí và câu chuyện trên tờ *Wall Street Journal* , tin đồn bắt đầu lan nhanh. Cuối buổi chiều thứ Hai, công ty tổ chức một cuộc họp toàn thể nhân viên trong hội trường khổng lồ của họ ở tầng thấp nhất. Gần 500 con người kéo vào bên trong, trong khi hàng trăm người khác đứng ngoài cầu thang các văn phòng của Salomon trên khắp thế giới theo dõi qua màn ảnh truyền hình. Gutfreund và Strauss thuật lại các sự kiện theo kiểu "bánh nướng Alaska", một chiếc bánh trứng đường giòn tan nhìn bên ngoài nhưng che đậy sự kinh ngạc đến lạnh lùng bên trong. Sau đó, Bill McIntosh, trưởng bộ phận trái phiếu, được mời lên phòng của Gutfreund, nơi có "bộ ba đang lo sốt vó" gồm Strauss, Marty Lipton và Gutfreund. Lúc đầu ngày McIntosh đã được gọi lên gặp sếp của Gutfreund, nhưng không ngờ họ hỏi anh ta nghĩ gì trước tình hình này. McIntosh yêu cầu cung cấp thông tin nhiều hơn; anh ta cảm thấy cuộc họp toàn thể nhân viên và bản thông cáo báo chí đã đi sai đường. [30] Anh ta và phụ tá cố vấn hội đồng quản trị Zach Snow kết thúc cuộc nói chuyện bằng việc được thu dụng để viết một thông cáo báo chí mới.

Sáng hôm sau, McIntosh và Snow bắt đầu viết thông cáo. Vào giữa trưa, McIntosh đi gặp và trình bày với Deryck Maughan, Phó Chủ tịch phụ trách mảng đầu tư ngân hàng, người vừa mới trở về từ nhiệm vụ điều hành các hoạt động của công ty tại châu Á, những việc đang diễn ra. Maughan biết rằng mình đang nghe một điềm báo về một thảm họa. Ông đi tìm Snow và chộp lấy anh ta và bảo rằng tốt hơn hết anh ta nên kể toàn bộ sự thật cho ông, một phó chủ tịch của công ty.

Kỳ thực Snow không có ý định giấu giếm bất cứ điều gì với Maughan. Anh ta

bắt đầu nói, và một câu chuyện được hé mở về những thứ đang diễn ra đằng sau hậu trường. Anh ta giải thích rằng vào tháng Tư, sau khi Mozer có cuộc thú nhận lần đầu tiên về cuộc đấu giá tháng Hai trước đó, Meriwether đã nài nỉ xin đừng sa thải Mozer, bất chấp Feuerstein nói ông ấy tin rằng hành động của Mozer là phạm pháp rõ ràng. Snow được kể – trong bí mật – về tình huống đó. Một tháng sau, Mozer vẫn điều hành bộ phận trái phiếu chính phủ; Feuerstein trách cứ và yêu cầu Gutfreund phải thú nhận; Gutfreund bảo rằng mình sẽ làm điều đó. Nhưng trên thực tế không ai nói gì với chính phủ. Trong khi đó, Meriwether được giao trách nhiệm giám sát Mozer, người được cho rằng phải tự sửa đổi mình.

Sau đó Mozer đề nghị tài trợ để tham gia vụ đấu giá hơn 100% trái phiếu chính phủ kỳ hạn hai năm vào cuối tháng Năm. Mặc dù một vài khoản tài trợ được tính vào phần của khách hàng, John McFarlane, thủ quỹ của Salomon, đã trở nên cảnh giác. McFarlance cho rằng đó là một dấu hiệu báo động và yêu cầu một cuộc họp với Snow và Meriwether. Snow đến gặp Feuerstein, cấp trên trực tiếp của anh ta, người cho rằng đó là một đề nghị quá đáng. Họ quyết định không tài trợ cho Mozer. [31]

Nhưng Mozer đã bí mật sử dụng mánh khóe với các chân thầu giả và huy động tiền bạc. [32] Nhằm tránh khỏi cặp mắt của những người giám sát mình, Mozer chỉ đưa vào một chân thầu giả và lập nên một kỳ tích lớn. Salomon trúng thầu 87% trái phiếu Kho bạc và cùng với một nhóm nhỏ các khách hàng khác kiểm soát toàn bộ lô trái phiếu hai năm đó của chính phủ. Giá cả thế là tăng vọt. [33] Khoản lỗ của các nhà giao dịch khác từ vụ “phỗng tay trên” này lên tới 100 triệu đô la và nhiều công ty nhỏ “bị thương” nghiêm trọng đến mức phải nộp hồ sơ xin phá sản. [34]

Với Salomon, vụ ăn chặn này tạo ra một cảm giác bất an tột cùng. Trên các mặt báo, công ty bị các đối thủ xem là một tên cướp biển của Wall Street. Ban quản trị, trong đó có Buffett, đã thể hiện sự bất bình tại một cuộc họp mà Salomon thông báo đã mua vét hết tất cả các trái phiếu hai năm. Feuerstein đã yêu cầu Snow tiến hành một cuộc điều tra nội bộ về vụ mua ép này của Mozer trong tháng Sáu. Sự việc được phơi bày, Mozer đã có một cuộc ăn tối ngay trước ngày đấu thầu với hai khách hàng có quỹ hedge, và họ đã đồng ý tham gia dự thầu theo ý của Mozer. Nhận thức lại, bữa ăn đó chỉ ra rằng có thể có sự thông đồng và hành động lũng đoạn thị trường. Nhưng vì thiếu chứng cớ nên Mozer đã giải thích trót lọt. [35] Gutfreund đã sắp xếp một cuộc gặp với các vị “lãnh chúa” tại Kho bạc Quốc gia và Cục Dự trữ Liên bang để sửa chữa các sai phạm trong vụ ép thầu này. Khi gặp Glauber vào giữa tháng Sáu, ông ấy đang ngồi phì phèo

một điếu xì-gà trên ghế sô-fa. Gutfreund thừa nhận lỗi của mình trước Glauber vì các các hậu quả từ vụ mua vét trái phiếu và mong được hợp tác với Kho bạc, nhưng lại bào chữa cho Mozer chống lại lý lẽ cáo buộc anh ta cố ý sắp xếp để thắng trọn trong cuộc đấu thầu tháng Năm. Và Gutfreund không nói gì thêm về những gì mình đã biết, cũng không nói gì về các chân thầu giả của Mozer trong cuộc đấu giá trái phiếu trước đó. Tuy nhiên, đứng trước vụ mua chặn mới nhất này và những vụ lùm xùm của Mozer trước kia, và cũng không một ai tại Salomon được biết, SEC và Vụ Chống Độc quyền của Bộ Tư pháp Hoa Kỳ đã bắt đầu điều tra về công ty.

Khoảng một tuần sau cuộc gặp Glauber, Gutfreund, Strauss và Meriwether gặp nhau để bàn xem công ty có nên thú nhận với Kho bạc về cuộc đấu thầu tháng Hai hay không. Vì tiếng kêu la phản đối cuộc đấu thầu vẫn không ngớt nên họ quyết định giữ im lặng. Họ nghĩ đây là thời điểm không thích hợp. Sau đó vài ngày, SEC gởi tới Salomon một công văn yêu cầu cung cấp thông tin về vụ đấu thầu tháng Năm. Đây là dấu hiệu đầu tiên cho thấy vấn đề của vụ đấu thầu trái phiếu hai năm có thể đang leo thang thay vì chìm vào quên lãng. Bất kỳ ai nhận được công văn tìm hiểu thông tin này đều lo lắng trước sự quan tâm bất ngờ của SEC đối với các hoạt động của bộ phận giao dịch trái phiếu chính phủ của Salomon.

Hai ngày sau, Gutfreund bay đi Omaha thăm Buffett trên đường đến Las Vegas để thị sát một số bất động sản do Salomon tài trợ vốn. Trong việc kể lại câu chuyện trước đó với Maughan, Snow, người không biết gì về chuyến đi, đã không nhắc đến. Sau này Buffett viết lại như sau:

“Tôi đón ông ấy tại phi trường. John ngồi với tôi trong văn phòng độ một tiếng rưỡi, trong đó gần một tiếng để gọi điện thoại với một số người, và nửa tiếng còn lại chúng tôi nói chuyện với nhau. Ông ấy cứ nói vòng vo tam quốc. Cuối cùng chúng tôi chẳng nói về điều gì đáng quan tâm cả. Rõ là một cơn đau thắt cổ khi ghé qua Omaha, nhưng Gutfreund thực sự không có gì để nói.”

Có phần thất bại về mục đích của cuộc thăm viếng, Buffett đưa Gutfreund đi ăn trưa nhanh tại một nhà hàng, sau đó đi thăm công ty mà ông mới mua, cửa hiệu kim hoàn Borsheim’s, gần Furniture Mart. Người chủ cửa hiệu, Ike Friedman, một cháu trai của Phu nhân B, như được đúc ra cùng một khuôn với bà, nhưng trông có vẻ huênh hoang hơn.

Friedman giới thiệu với Gutfreund “quầy trung tâm” của cửa hiệu, nơi trưng bày những món trang sức đắt tiền nhất. Gutfreund móc túi mua một món trị giá 60.000 đô la cho Susan. Hành động mua sắm đó là một vấn đề đối với Buffett,

sau này Gutfreund nói. [36] Sau đó, Gutfreund để ý thấy các loại đồng hồ đeo tay được sắp đặt một cách có ý đồ ngay phía sau "quầy trung tâm" và bước tới ngắm nghía. Friedman thích bán các loại trang sức đắt tiền hơn là những chiếc đồng hồ. "Ồ, đồng hồ." Anh ta nói với Gutfreund. "Ông có thể đánh mất chúng, ông có thể làm vỡ chúng bất cứ lúc nào, vậy tội gì mà bỏ ra thật nhiều tiền để mua một cái đồng hồ làm gì?" Anh ta nhìn chằm chằm vào chiếc đồng hồ rất thời thượng trên cổ tay Gutfreund và hỏi ông ấy đã trả cho nó bao nhiêu. Gutfreund nói số tiền.

"1.995 đô la?" [37] Freidman lặp lại. "Thế thì, ông đã mua hớ rồi đấy, John ạ."

"Ước gì bạn có thể nhìn thấy nét mặt của Gutfreund lúc đó."

Đeo một chiếc đồng hồ sau khi biết là bị mua hớ, Gutfreund quay về New York vào cuối tháng Sáu và tặng Susan chiếc hộp bọc vải lụa đỏ tía có thắt nơ của Nhà Borsheim's.

Chỉ trong vòng mấy ngày sau đó – vào đầu tháng Bảy – Vụ Chống Độc quyền thuộc Bộ Tư pháp chính thức thông báo cho Salomon biết rằng họ đang tiến hành điều tra vụ mua chặn trái phiếu hai năm hồi tháng Năm của Salomon, mà công văn trước đó của SEC đã từng đề cập. Lúc này Gutfreund mới thấy lo sợ, theo lời Snow kể lại, và thuê tư vấn từ công ty luật Wachtell, Lipton của Marty Lipton, nhà tư vấn độc lập bên ngoài của Salomon, thực hiện cuộc điều tra riêng của họ theo ủy quyền của Salomon về các chi tiết xoay quanh vụ mua chặn tháng Năm. [38] Những người bên trong Salomon bắt đầu có những quan điểm lẫn lộn về vụ này. Vài người nói rằng chính cơ chế vận hành của thị trường trái phiếu kho bạc tạo điều kiện cho những thông đồng kiểu này. Công việc của các nhà giao dịch là làm việc với khách hàng và đưa những lô trái phiếu lớn ra thị trường. Lúc nào cũng có những vụ mua chặn nho nhỏ đâu đó. Cá biệt có vụ lớn. Thế thì sao nào? Kho bạc Quốc gia đang nhắm vào Salomon. Chính hậu quả của những năm kiêu căng ngạo mạn, của sự phóng túng được miêu tả trong quyển *Liar's Poker* , của sự ăn mòn dần thứ quyền lực giờ đây đã biến Salomon trở thành một cái bị tập đấm. [39]

Nhưng những người khác rất tức giận khi thấy một lần nữa Mozer lại lừa dối Kho bạc. Họ bị hạ đo ván khi biết rằng anh ta đã rút một khoản hoa hồng lớn trong khi ai cũng biết rằng anh ta và Basham đã bất hòa với nhau. Càng về sau, những câu hỏi như thế này càng tăng lên. Tại sao Mozer – trong thời gian thử thách, đã nói rằng hành vi của mình là "có lẽ phạm pháp" – lại trêu ngươi Kho bạc một cách kỳ quặc đến nỗi cú ẵm trọn của mình làm văng tung tóe thành các

hàng tít lớn trên các tờ báo tài chính, càng thu hút thêm nhiều sự chú ý đến bản thân anh ta? [40]

Một vài ngày sau khi bắt đầu công việc của mình, các nhà điều tra của Wachtell, Lipton mới được báo rằng ban quản trị cao cấp đã biết mọi việc từ tháng Tư, rằng Mozer đã nộp hồ sơ và đã hoàn thành một vụ đấu thầu bất hợp lệ khác trước đó vào tháng Hai.

Trong sự nhận thức muộn màng, các động thái Salomon thực hiện càng tồi tệ hơn. Sau khi biết thông tin về cuộc đấu thầu sai trái của Mozer hồi tháng Hai, mà Feuerstein từng nói là phạm pháp rõ ràng, hội đồng quản trị đã qui trách nhiệm về sự bảo lãnh của Meriwether đối với Mozer và về chính lời nói của Mozer, rằng anh ta sẽ không bao giờ phạm điều này một lần nữa, nhưng lại không điều tra sâu hơn hay kỷ luật Mozer dưới bất cứ hình thức nào. Họ vẫn để anh ta tại vị để rồi dẫn đến kết quả là xảy ra vụ bê bối tháng Năm. Và một khi chuyện đó xảy ra, Salomon càng lún sâu vào rắc rối, bởi vì thú nhận với chính phủ bây giờ rằng họ đã biết về các vụ đấu thầu giả trước đó sẽ không khỏi tạo ra ý nghĩ rằng Salomon là một hang ổ trộm cướp. Điều tồi tệ nhất là, Gutfreund đã gặp Bob Glauber vào giữa tháng Sáu để nói chuyện về vụ tháng Năm, nhưng đã chẳng nói gì về những vụ xảy ra trước đó nữa.

Snow, người báo cáo trực tiếp cho Feuerstein về các hoạt động giao dịch, được giao nhiệm vụ tiến hành điều tra nội bộ vụ bỏ thầu tháng Năm của Mozer. Vào tháng Sáu, anh ta vắng mặt tại văn phòng một thời gian để phẫu thuật đầu gối, và cả anh ta và Feuerstein đều không tham gia vào cuộc họp với Glauber, và cũng không ai trong hai người biết gì về quyết định tiếp theo trong việc trì hoãn báo cáo các hành động của Mozer. [41] Nhưng ngay sau khi Snow quay lại văn phòng làm việc đầy đủ vào tháng Bảy, anh ta ngày càng nhận ra rằng mình đã nằm ngoài vòng ảnh hưởng. Người ta bắt đầu biến mất vào các cuộc họp. Tình cảnh này giày vò tâm trí anh ta. Một đêm nọ, Snow nằm mộng. Anh ta thấy mình bước vào phòng Feuerstein và thực sự đã gọi cho Warren Buffett và kể với ông về cuộc đấu thầu giả mạo, bởi vì họ quá thất vọng trước việc cả Gutfreund và Strauss đều không có hành động gì về vụ này.

Feuerstein nghiêng mắt nhìn Snow. “Không, không. Sẽ không đến nỗi thế đâu.” Ông ấy nói. Feuerstein vẫn đang cố tác động Gutfreund. Đến gặp Buffett sẽ làm cho mối quan hệ này tiêu tan. [42] Snow không cho rằng giấc mơ của mình là ngẫu nhiên trước một hiểm họa mơ hồ đến mức bỏ qua ý kiến của sếp mình mà gọi thẳng cho Buffett, nhưng anh ta nghĩ rằng Feuerstein dường như nhìn nhận sự việc theo cách đó. [43]

Giờ đây, như Snow giải thích với Maughan, khi mọi việc bắt đầu bùng nổ, mọi người có liên quan chỉ biết viện cớ này khác để bào chữa cho việc chậm trễ ngay từ đầu bằng cách nói rằng đây chỉ là chuyện nhỏ và không gây thiệt hại gì cho bất cứ khách hàng nào, không làm chính phủ phải chi phí thêm một khoản nào và cũng không có ý nghĩa gì, thậm chí đứng từ góc nhìn của các nhà giao dịch có liên quan. [44] Ngoại trừ áp lực kinh doanh, Gutfreund không cho rằng vụ này là quan trọng. [45]

Không may là, Gutfreund đã sai lầm trong nhận định này. Các nhà điều tra của Wachtell đã phát hiện ra rằng cuộc đấu thầu tháng Hai cũng không phải là vụ duy nhất cho tới thời điểm đó Mozer đã từng giở thủ đoạn xảo trá. Vậy là họ nắm được năm vụ tương tự như thế đã được thỏa hiệp. [46] Chỉ có hai vụ được phanh phui vừa mới đây. Snow kết luận bằng cách kể cho Maughan nghe cuộc họp vào tối hôm trước với tất cả các luật sư bên trong lẫn bên ngoài công ty, những người từng theo dõi lời giải thích thiếu kinh nghiệm đã được đưa ra trước toàn thể nhân viên. Snow lập luận rằng việc hội đồng quản trị biết trước vụ này lẽ ra phải được công bố ngay. Anh ta bị đập lại. “Tôi không có ý định làm nóng hơn nữa vụ này,” Gutfreund nói với Snow. “Tôi không thấy lý do tại sao anh không thể làm công việc của mình.” [47]

Maughan rất quan tâm ngay cả trước khi nghe toàn bộ những thông tin mới này từ Snow. Bảy ngày trôi qua kể từ thông cáo báo chí đầu tiên – bảy ngày bao gồm cả một loạt các câu chuyện xa gần trên mặt báo, giá cả cổ phiếu của công ty sụt giảm, rắc rối trong việc đáo hạn các khế ước thương mại, việc khám phá ra những vụ gian lận mới, và cả vụ Gutfreund và Strauss mớm cho “tướng sĩ” của mình miếng bánh bột sữa nướng giòn kiểu Alaska tại một cuộc họp nội bộ. Vào lúc Snow kể xong câu chuyện bổ sung về những gì Mozer đã làm và về những gì những khác đã không làm, Maughan bừng bừng nổi giận và bắt đầu tra hỏi Snow rằng còn điều gì khác nữa cần nói ra hay không. Sau đó ông bước xuống sàn giao dịch và đối mặt với John Meriwether, sếp của Mozer. “Chuyện quái gì đang diễn ra thế này, John?” Ông hỏi.

Meriwether gục đầu. “Đã quá trễ rồi.” Anh ta nói và từ chối nói thêm bất cứ điều gì khác. [48]

Dù trễ hay không, Snow và McIntosh cũng phải thảo ra một thông cáo báo chí thứ hai để mà giải thích mọi sự. Cùng đêm đó, Strauss và Gutfreund gọi cho Corrigan để bàn bạc việc hồi âm công văn “đạn đã lên nòng” của Sternlight mà công ty nhận. Nhận thấy rằng mình đang nói qua speakerphone [49] , Corrigan cho rằng căn phòng bên kia đầy các luật sư đang nghe tất cả những gì ông nói. Cuộc đàm thoại bắt đầu bằng việc Corrigan được kể rằng công ty đã hoàn thành

một cuộc điều tra và "thông lệ kinh doanh" của các công ty khác là độn thêm chút ít và giá bỏ thầu của họ đối với các cuộc phát hành mới của các loại chứng khoán của chính quyền thành phố và các hãng để nắm thị phần lớn hơn. Corrigan xem cuộc đấu mở màn này là "một trò nghi binh, hoặc còn tệ hơn thế." Nó chẳng có liên quan gì đến hành động ép thầu hay vấn đề nghiêm trọng hơn nữa là các vụ bỏ thầu giả – thực ra, không có tác động gì đến thị trường trái phiếu Kho bạc. Tính khí Ái-Nhĩ-Lan của ông nổi lên. Ông hét vào điện thoại với Gutfreund và Strauss: "Tôi chắc là các anh có một phòng đầy các luật sư [tiếng bíp bíp]. Đây là cơ hội cuối cùng của các anh. Các anh còn điều gì muốn nói ra với tôi hay không?" Và thế là họ bắt đầu kể về các vụ vi phạm khác.

Corrigan chỉ muốn đặt dấu chấm hết cho những hành động ngu muội và những lý lẽ che đậy cho sự sai trái. "Mẹ kiếp, các anh hãy ngồi lại với nhau mà ra thông cáo về tất cả các thông tin này cho công chúng ngay lập tức. Tôi không muốn nghe bất cứ thứ gì khác từ các anh nữa, hãy công bố ngay cái thông báo chết tiệt ấy đi." [50]

Tối hôm đó, các luật sư họp với ban quản trị cao cấp để duyệt lại lần cuối bản thông cáo báo chí. Gutfreund và Strauss đến. McIntosh đề nghị phải có sự hiện diện của các trưởng bộ phận nhưng ý kiến này nhanh chóng bị bác bỏ. Tuy nhiên, những người khác, trong đó có Gedale Horowitz, thành viên hội đồng quản trị và Steve Bell, người điều hành văn phòng Salomon tại Washington, yêu cầu cung cấp thông tin đầy đủ hơn nữa. Không ai nghĩ tới việc gọi Buffett, nhưng họ gọi Munger qua điện thoại. Munger nói đại ý rằng: Này, các anh không thể đưa ra một thông cáo thứ hai mà không có tên người ký bên dưới đâu nhé! Thế là tên của Gutfreund nhanh chóng được đặt vào bên dưới bản thông cáo. Mọi người biết rằng Strauss không phải là người chịu trách nhiệm vì đã không ra một quyết định nào cho đến lúc này; đơn giản là ông ấy chỉ hiện diện trong phòng họp. Nhưng ông ấy cũng cùng một phe với sếp của mình nên tên của Strauss cũng được cho vào. Feuerstein cố bắt Gutfreund phải báo cáo vụ này. Munger muốn tên của mình không được đưa vào.

Meriwether nổi tiếng là một nhà quản lý thông minh, cẩn thận, có sự gần gũi khác thường với nhóm nhân viên của mình và ít khi rời khỏi bàn làm việc. Anh ta tường trình vấn đề chính xác như được yêu cầu. [51] Mặt khác, anh ta đã bảo lãnh cho Mozer, biện hộ cho động cơ của Mozer và tiếp tục để Mozer ở vị trí cũ mà không hề có sự thay đổi nào. Khi Munger nói tên của Meriwether phải được đưa vào, theo lời McIntosh, Meriwether im lặng lắng nghe và nhìn các luật sư viết tên anh ta vào bản thông cáo, rồi nói: "Ôi, trời ơi, tôi bị kết tội rồi." [52]

Ngày kế tiếp, thứ Tư, 14 tháng Tám, một cuộc họp qua điện thoại được tổ

chức để ban quản trị nghe lại câu chuyện đã được kể với Corrigan vào đêm trước đó. Hai thành viên hội đồng quản trị gọi về văn phòng từ châu Âu, một từ Alaska, Buffett từ Omaha và Munger từ Minnesota để nghe "cuộc mô tả lần đầu tiên có trật tự và một nửa thông tin" về vụ bê bối Mozer. Bên trong Salomon, một nỗ lực phi thường của người đứng đầu đang tiến triển tốt. Các nhà quản lý cao cấp nói chuyện với nhau trên giả thuyết rằng Gutfreund và Strauss sẽ phải từ chức. [53] Các giao dịch viên muốn Meriwether lên làm CEO, nhưng điều này là không thể chấp nhận đối với những người cho rằng Meriwether là sếp trực tiếp của Mozer; thế là các giao dịch viên đưa ra đề nghị bổ nhiệm Deryck Maughan chức "đồng-CEO" với Meriwether. Đồng thời, không ai trong cuộc hội nghị điện thoại này nói bất cứ điều gì về các thay đổi trong cơ chế quản lý nội bộ. Họ chỉ bàn thảo về từ ngữ trong thông cáo báo chí mới, gồm ba trang giấy cung cấp thông tin chi tiết và bổ sung thêm hai vụ vi phạm mới được khai báo sau khi bị các nhà điều tra phát hiện ra.

Bản thảo thông cáo báo chí thừa nhận ban quản trị đã biết về các vụ bỏ thầu giả trong tháng Hai cũng như tháng Tư nhưng nói rằng "áp lực kinh doanh" đã ngăn không cho Salomon báo cáo các hành động của Mozer lên các cơ quan có thẩm quyền. Buffett gọi điều này là khôi hài, và trong khi ban quản trị tiếp tục tranh cãi thì Munger càng trở nên điên tiết hơn. Cuối cùng, thông cáo được viết lại rằng vụ việc xảy ra là do "thiếu sự quan tâm thỏa đáng đến vấn đề" để tạo cảm giác rằng những cái tên được đặt ngay bên dưới bản thông cáo là những người đã không có sự quan tâm đúng mực đối với vụ việc. Mọi thu xếp khác đã sẵn sàng để thông cáo được đưa ra vào tối cùng ngày.

Khi cuộc họp đến hồi kết thúc, ban quản trị nghĩ rằng họ đã có toàn bộ câu chuyện trong tay. Tuy nhiên, vẫn còn một số điều không được nhắc đến. Một trong số đó là công văn "đạn đã lên nòng" mà họ vừa nhận được từ Peter Sternlight ở Cục Dự trữ Liên bang. Một chi tiết khác là cuộc họp vào tháng Sáu với Bob Glauber ở Kho bạc Quốc gia, tại đó, Gutfreund đã không đề cập gì đến những sai phạm trước đó của Mozer.

Chiều hôm đó, Salomon lại triệu tập một cuộc họp toàn thể nhân viên trong khán phòng lớn. Bill McIntosh, người thường điều khiển các cuộc họp kinh doanh hàng ngày, đứng phía trên như mọi khi và đảm trách cái công việc không đáng ganh tỵ là đọc bản thông cáo báo chí mới trước toàn thể nhân viên. Với sự hiện diện của Gutfreund và Strauss ngay hàng đầu đối diện với anh ta, McIntosh nói đại ý rằng: Đây là những gì đã xảy ra. Nếu khách hàng gọi đến và muốn biết chuyện gì đang diễn ra, cứ nói với họ đúng như thế này. Đừng bào chữa hay bênh vực cho ban quản trị cấp cao, đừng xin lỗi hộ cho họ, họ tự biết mình phải

làm gì.

Sau đó, đám nhân viên kinh doanh đổ xô vào phòng McIntosh. Chúng tôi sẽ *ăn nói* thế nào đây? Họ khẩn khoản. Đừng bào chữa cho ban quản trị công ty, McIntosh lặp lại. Theo tôi thì vụ này sẽ không kéo dài lâu đâu; nó sẽ sớm kết thúc thôi; nó sẽ là tin tức của ngày hôm qua; chúng ta hãy cùng nhau gìn giữ nơi này để tiếp tục tồn tại và lại có những ngày tươi đẹp như xưa. Hãy hướng về điều đó. [54]

Tối đó, bộ phận kinh doanh trái phiếu chính phủ tập trung lên sân thượng ngôi biệt thự song lập nhìn ra Sông Hudson của McIntosh ở West Village để có một buổi tiệc nướng đã được hoạch định từ trước khi những rắc rối được biết đến. Thật lạ, không hiểu sao Tom Strauss lại ghé qua – và nhiệt độ trên bàn ăn giảm xuống thấy rõ. [55] Thay vì quây quần với nhau cho đến 10 – 11 giờ khuya như mọi khi, mọi người giải tán trước 8 giờ tối.

Buổi sáng, sau khi thông cáo báo chí được công bố, thứ Năm, ngày 15 tháng Tám, tin đồn nổi lên rằng những con dao dài đã được rút ra và McIntosh là kẻ vứt đi. Anh ta bám sàn giao dịch suốt ngày, cho rằng Gutfreund và Strauss không dám đuổi mình vì bất tuân mệnh lệnh ngay trước toàn thể nhân viên tại sàn giao dịch. Trong lúc đó, niềm tin của thị trường vào Salomon sụp đổ. Cổ phiếu của họ, vốn đã sút giảm suốt từ thứ Năm tuần trước vào lúc đóng cửa là 37 đô la, rớt thẳng xuống còn 27 đô la. Việc giao dịch trầm lặng hẳn vì các cổ đông bắt đầu nghi ngờ một vấn đề nghiêm trọng hơn những hành động nguy hại của Mozer: “một cuộc thi chạy trên bờ vực thẳm”. Và, sự thật là, một việc như thế đã bắt đầu xảy ra.

Tính chất “kim tự tháp” trong bảng cân đối kế toán của bất kỳ ngân hàng đầu tư nào đều được các nhà đầu tư nắm rất rõ. Salomon là một ngân hàng lớn có một không hai. Nó lớn hơn cả công ty bảo hiểm nhân thọ lớn nhất Hoa Kỳ, và có tổng giá trị tài sản chỉ đứng thứ hai sau Citicorp. Là một công ty lớn, bộ phận công nợ của Salomon luôn hành xử như một nhà môi giới trong việc mua – bán các loại giấy tờ có giá trung hạn. Bất ngờ, vào thứ Năm, một hàng dài những người bán và không có người mua nào xuất hiện. Để tôn trọng các lệnh bán, các giao dịch viên buộc phải mua vào các hối phiếu bằng chính tiền riêng của Salomon. Vì không ai còn muốn mua các loại giấy tờ có giá của Salomon nên chúng bắt đầu chồng chất thành đống đến nỗi có người nói rằng trong tương lai Salomon sẽ trả lương cho nhân viên của mình từ trong tầng hầm của chính Salomon. Nhưng vì các tầng hầm trống rỗng cho nên các hối phiếu này rồi sẽ trở nên vô giá trị, trừ phi có sự thay đổi nào đó. Để chuyển đổi thành tiền, các nhà giao dịch bắt đầu làm nản lòng người bán bằng cách ra giá mua thấp hơn. [56]

Người bán nhanh chóng nhận ra điều gì đang đến. Dòng người muốn bán hối phiếu ngày một dài hơn.

Vào cuối ngày, các nhà giao dịch của Salomon đã mua lại đến 700 triệu đô la hối phiếu của chính mình. Sau đó họ treo bảng "ngừng giao dịch", giống như một ngân hàng trong thời kỳ Đại Suy thoái đóng sập cửa sổ giao dịch của họ vậy. [57] Không có công ty nào muốn mua các khoản nợ của Solly. Trước tình hình đó, Salomon đang lảo đảo bước đến bờ vực phá sản.

Sáng hôm sau, thứ Sáu ngày 16 tháng Tám, trang đầu của tờ *New York Times* đăng một tấm ảnh của Gutfreund với tiêu đề: "Wall Street nhận ra mối đe dọa nghiêm trọng đối với Salomon Bros. – BẠI LỘ HÀNH ĐỘNG ĐẤU THẦU BẤT HỢP PHÁP – Nhiều viên chức cấp cao từ chức và Nhiều cuộc ra đi của khách hàng vì lo ngại – Chứng khoán của công ty bị rớt giá." [58] Bài báo được "trang điểm" bằng những bức ảnh nổi bật của Gutfreund và Strauss. Hai người bọn họ và Marty Lipton đã gọi đến văn phòng Corrigan ở New York và được chuyển cuộc gọi đến văn phòng Chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang Alan Greenspan ở Washington, nơi Corrigan và Greenspan từng có một cuộc hội nghị điện thoại với Bộ trưởng Kho bạc Quốc gia Nick Brady từ sáng sớm "để cố hình dung xem chúng ta nên đưa gã nào vào đó để điều hành cái công ty này." [59] Strauss, một người bạn thâm giao của Corrigan, biết rằng họ đang gặp rắc rối khi nghe Corrigan chào: "Chào Ngài Strauss." [60] Vị chủ tịch đang tức giận của Cục Dự trữ Liên bang, đinh ninh rằng ban quản trị Salomon đã biết cái công văn như một lời tuyên án tử của Sternlight, đã bị sốc nặng trước thông cáo báo chí mới nhất mà họ vừa phát ra. Corrigan diễn giải rõ sự yếu kém của họ trong việc thực hiện các hành động cần thiết – như không giải tán ngay ban quản trị – một dấu hiệu cho thấy Salomon đã coi thường ông. [61]

Gutfreund nói rằng mình sắp sửa từ chức. "Thế còn Strauss?" Corrigan hỏi. Qua câu này, rõ ràng chừng nào FED còn quan tâm thì từ chức không phải là một lựa chọn, mà là một sự bắt buộc. [62]

Đó là vào lúc 6:45 sáng giờ Omaha, Buffett đang ngủ ngon thì chuông điện thoại reo, nhưng ông tỉnh ngay cả người khi nhận ra cả Gutfreund, Marty Lipton và Tom Strauss đang ở đầu dây bên kia. "Tôi vừa đọc cáo phó của chính mình," Gutfreund nói, ám chỉ bài báo trên tờ *New York Times* . Bức ảnh của Gutfreund trên trang bìa tờ báo đã đặt dấu chấm hết cho một câu chuyện dài – cho tới trước lúc đó – chưa được kết thúc. Một thoáng im lặng nặng nề trôi qua và Buffett hiểu rằng họ đang rất cần ý kiến của ông. Ông nói với họ rằng ông sẽ cân nhắc việc nhận chức chủ tịch lâm thời nhưng ông phải đọc bài báo của *Times* trước đã. Ông muốn có một vài phút suy nghĩ nhưng chắc chắn là ông cần bay đi New

York. Ông nói rằng ông sẽ có mặt ở đó sớm nhất vào buổi chiều trong khả năng của ông. Marty Lipton nói rằng việc sa thải Meriwether ngay lập tức là điều không thể không nghĩ tới. Buffett bảo họ không nên làm gì cả cho tới khi nào ông gặp và nói chuyện với Meriwether.

Ông gác máy và gọi tới nhà Gladys Kaiser bảo cô hủy cuộc hẹn ăn trưa với chủ tịch của Grinnell. Sau đó ông bảo cô gọi cho George Gillespie ở Martha's Vineyard hủy cuộc hẹn cuối tuần và thông báo cho phi công sẵn sàng cất cánh đi New York.

Vào lúc ông đến văn phòng không đầy một giờ sau đó, chưa có một nhân viên nào có mặt. Ông đọc "bản cáo phó" trên máy fax và đã ra một quyết định.

Trong khi đó, Gutfreund và Strauss đã nói cho Corrigan rằng Buffett đang xem xét nhận chức chủ tịch tạm thời của công ty. “Theo những gì tôi biết, cả hai người bọn họ đều thiếu thành thật với tôi,” Corrigan nói. “Tôi muốn nói chuyện với Warren Buffett ngay lập tức.” Ông bảo họ. [63] “Tôi không biết ông ấy về mặt cá nhân, nhưng chắc chắn tôi biết rõ uy tín của ông ấy.”

Về phần mình, Buffett cần biết Jerry Corrigan nghĩ thế nào nếu ông nhận trách nhiệm này. Ông cần có chút ít thời gian để tìm hiểu về Corrigan ở Washington. Ông không gọi cho Buffett cho đến 8:30 sáng giờ Vùng Trung Tây, sau khi thị trường chứng khoán đã mở cửa. Cổ phiếu của Salomon không được giao dịch. Điều đó như muốn nói với các nhà đầu tư rằng một tin tức quan trọng khác sắp sửa được tung ra.

Khi Corrigan nói chuyện với Buffett, ông ấy nói thiện chí của mình là dành thêm 10 ngày ân hạn nữa cho Salomon nếu Buffett nhận chức chủ tịch. Dù Buffett không hiểu ngay thiện ý của Corrigan, nhưng ông tập hợp thông tin lại và biết rằng Cục Dự trữ Liên bang cần phải thu thập thêm thông tin về những chuyện gì đó. Corrigan bỗng giận dữ. Ông nói rằng ông không hứa hẹn bất cứ điều gì nếu Buffett nhận vị trí đó, và khăng khăng rằng Buffett phải gặp riêng ông tại New York ngay tối hôm đó để thảo luận về vai trò của vị chủ tịch lâm thời.

Tại Salomon, tất cả những gì các nhân viên thuộc sàn giao dịch của họ biết là Buffett đang bay đến cứu công ty và cổ phiếu của họ đang tạm dừng giao dịch. Mọi người đồn đoán rằng ông sẽ xem xét việc bổ nhiệm Meriwether thay vào vị trí của Gutfreund. Các giao dịch viên trái phiếu chính phủ đang khóc thét: “Chúng ta không thể mất John.” Nhưng chính J.M. thì không ai thấy mặt anh ta ở đâu. Cả sàn giao dịch ngột ngạt và sôi sục, trong khi cổ phiếu thì không được giao dịch vì Buffett bảo hãy giữ bản thông cáo báo chí về việc Gutfreund chuẩn bị từ chức và Buffett sẽ tạm thời giữ chức chủ tịch, cho tới khi nào ông tới. Với tình trạng cổ phiếu bị treo lơ lửng, những câu chuyện nóng hổi bắt đầu tràn cả lên màn ảnh truyền hình nêu rõ từng rắc rối của Salomon và người ta mặc sức tiên đoán những gì sẽ xảy ra tiếp theo.

Ngay đầu giờ chiều, Buffett đã có mặt. Lập tức trong căn phòng sang trọng dành cho các lãnh đạo cao cấp của công ty trên tầng thứ 45, ông nhấn nút công bố thông cáo báo chí và các nhà giao dịch lại tiếp tục mua bán cổ phiếu của Salomon. [64] Cả sàn thực hiện các cuộc giao dịch dữ dội trong phần còn lại trong ngày và đạt được giá đóng cửa tăng thêm một đô la, lên 28 đô la.

Sau khi thị trường đóng cửa, Buffett đi xuống phòng họp lớn để gặp các giám đốc điều hành. Gutfreund và Strauss chiếm diễn đàn và Gutfreund nói rằng họ đang thu xếp công việc để từ chức. [65] Gương mặt ông vẫn bình thản như mọi khi. Strauss trông thấy Buffett thì thoáng dao động. Cuối cùng, ban quản trị cấp cao nói lời từ chức. Eric Rosenfeld và Larry Hilibrand, những thành viên chủ chốt của nhóm Meriwether, buộc phải tìm đường bước vào phòng họp. [66] Ở đó, kế bên bức tường kính nhìn xuống sàn giao dịch rộng cỡ một sân bóng đá có hai tầng khán đài, nơi rắc rối đã phát sinh, các nhân vật chóp bu của Salomon bắt đầu tranh luận thẳng thắn với nhau nên làm việc điều gì tiếp theo.

Nhiều người với nhiều quan điểm khác nhau bắt đầu đá tới đá lui Meriwether như một quả bóng. Không ai tranh luận rằng anh ta đã đúng khi báo cáo các hành động của Mozer, mà là lẽ ra anh ta còn có thể làm hơn thế. Một vài người cảm thấy rằng, theo McIntosh thuật lại, anh ta ở quá gần với lửa. [67] Meriwether có tiếng là một nhà quản lý chặt chẽ. Trong lĩnh vực của mình, như một người từng nói, “không một con ruồi nào bay qua mà anh ta không nhìn thấy.” Meriwether không dính líu đến các vụ bỏ thầu giả, nhưng làm thế nào Salomon có thể trông chờ vào lòng nhân từ trong khi vẫn giữ anh ta ở lại? Rõ ràng là, chính phủ sẽ ra tay mạnh mẽ hơn đối với họ nếu thấy anh ta còn ở lại. Mặc dù Gutfreund và Strauss không hiện diện, nhưng cả họ cũng nói với Buffett rằng Meriwether nên từ chức cùng với họ. [68]

Bằng sự đúng lúc một cách lạ thường, Meriwether tự tới và đứng tựa lưng vào tường nghe các đồng nghiệp đòi lấy đầu mình. Buffett đã nói với Marty Lipton trước đó trong ngày rằng, không giống trường hợp của Strauss và Gutfreund, Meriwether không cần bị buộc từ chức (trừ phi anh ta tự nguyện). Buffett cần thêm thời gian cân nhắc. Ông không đồng ý với những người cho rằng Meriwether phải ra đi. Meriwether đã không mút tay mình. Anh ta đã báo cáo vụ việc lên Gutfreund và Strauss. Không có nhiều lý do để họ nghĩ rằng Meriwether đã làm điều gì sai trái, Buffett đã quyết định. Hơn nữa, họ đang bị kích động mạnh. Cuộc sống của họ sẽ dễ dàng hơn biết bao vào sáng ngày mai nếu Meriwether biến mất. Hậu quả của việc đưa tên Meriwether vào dưới thông cáo báo chí giờ đây đang gây trở ngại lớn cho Buffett.

Sau cuộc họp, ông lên chiếc Town Car màu đen đang đợi sẵn bên dưới để giữ bí mật. Ông đến thẳng văn phòng sau khi dự khán trận đấu bóng mềm hàng năm giữa cấp lãnh đạo và nhân viên của Cục Dự trữ Liên bang trong chiếc quần jeans và áo thun hiệu Liberty Street Blues, chân đi giày thể thao. [69] Nhưng với cái lạnh như cắt da cắt thịt bên ngoài, “lẽ ra ông ấy phải mặc com-lê thắt nơ bướm và không hiểu sao tôi lại để ý đến điều đó, căn cứ vào tâm trạng của tôi lúc đó.”

Sau này Tom Strauss nói. Buffett mở đầu một cách thành thật: “Xem nào, vật duy nhất mà tôi sở hữu riêng là một căn nhà đã qua sử dụng trị giá 70.000 đô la ở California bởi vì lãi suất rất thấp.” Ông hứa hợp tác hoàn toàn với các nhà thi hành pháp luật. Corrigan cố cưỡng lại để không bị bỏ bùa. Chức chủ tịch lâm thời thường không phát huy tác dụng lắm, ông ấy nói. Tốt hơn hết Buffett không nên tìm sự hỗ trợ cho Salomon từ “những người bạn Washington” của mình.

Corrigan yêu cầu một cuộc “tổng vệ sinh” Salomon. Buffett đồng ý hầu như tất cả các thay đổi nền tảng để củng cố các qui định của Salomon, các bước kiểm soát và vấn đề lưu trữ hồ sơ tài liệu. “Tôi xem lời cam kết từ miệng ông ấy đối với tôi là tuyệt đối,” Corrigan nói. “Và tôi tin ông ấy.”

Tuy nhiên, Corrigan không hứa hẹn gì cả. Ném cho Buffett một cái nhìn sắc lạnh như thép, ông ấy nói: “Hãy sẵn sàng cho mọi tình huống có thể xảy ra.”

“Đó là một cuộc nói vừa chuyện thân tình, vừa nghiêm khắc. Nhưng nghiêm khắc nhiều hơn thân tình. Chúng ta nợ người khác nhiều tiền hơn bất cứ ai khác trên đất nước này, và gần như toàn là nợ ngắn hạn. Một, hai lần tôi nói rằng tôi rất lo lắng về vấn đề tài trợ vốn, hy vọng rằng ông ấy sẽ “quàng tay” quanh người tôi một chút, nhưng ông ấy đã không làm thế. Hãy sẵn sàng cho mọi tình huống có thể xảy ra – à, đó lại là điều mà tôi không biết phải làm thế nào. Chắc là tôi phải dùng đến stric-nin [70] hay một thứ gì đó đại loại như vậy để kích thích đầu óc tôi.”

Sau đó, Corrigan mời Buffett ra khỏi phòng để ông ấy nói chuyện với Gutfreund và Strauss. “Các anh có một vấn đề với một nhân viên trong công ty của các anh. Đó là vấn đề của anh ta. Các anh có một rắc rối với một nhân viên của mình và các anh đã không hề có hành động gì để chấn chỉnh cả, đó là vấn đề của các anh.” [71] Sau đó, với những giọt nước mắt trên khuôn mình rắn rỏi của mình, Corrigan nói rằng ông rất tiếc khi phải ra tay kết thúc sự nghiệp của họ.

Trên đường bước ra, trong khi “Tom gần như rơi vào trạng thái hoảng loạn” thì Gutfreund lại trông “hoàn toàn điềm tĩnh”. [72] Ông có vẻ phiền Corrigan vì đã ép ông phải từ chức. “Tôi thà bị đày xuống địa ngục chứ không xá tội cho ông ta.” Gutfreund nói. [73] Họ lái xe quay xuống phố đến Salomon, sau đó ra ngoài ăn tối với món bíp-tết tại gian sau của nhà hàng Joe & Rose’s trên Đường 49. Strauss và Gutfreund lại nhất quyết cho rằng Meriwether phải ra đi. [74] Họ nói về các ứng viên cho chức COO. Gần đến nửa đêm, Buffett lò dò bước vào căn hộ của Kay Graham tại UN Plaza và cố gắng dỗ giấc ngủ của mình.

Sau này, nhiều người viết nhiều chuyện về việc tại sao Buffett nhận lấy công việc này. Người thì nói rằng đó là vì 700 triệu đô la của chính ông, số khác thì

bảo vì trách nhiệm của ông đối với các cổ đông. “Phải có một người nào đó nhận công việc này,” ông nói nhanh ngay sau đó. “và tôi là người phù hợp nhất.” Ngoài những người đang từ chức, không một ai đang bị đe dọa hơn. Nhưng đó không phải chỉ vì tiền, đó còn là cái mà ông rất quan tâm: uy tín của ông. Khi ông đầu tư vào Salomon và cho Gutfreund lá phiếu tán thành của ông, điều đó cũng giống như ông đã đóng đinh uy tín của mình và cánh cửa của Salomon như một tấm khiên.

Buffett từng nói với các con của mình rằng: “Cần cả đời để tạo ra danh tiếng, nhưng chỉ cần năm phút là có thể hủy hoại nó hoàn toàn.” Ông nghĩ về rủi ro đó chủ yếu dưới dạng các hành động của ông. Tuy nhiên những người ông từng tán thành cho họ đã đặt uy tín của ông vào vòng nguy hiểm. Nếu ông có phạm lỗi, thì đó là do ông đã đầu tư vào Wall Street mà tự tách mình ra xa nó và lại cậy nhờ vào người khác. Đánh giá của ông về năng lực của Gutfreund trong việc điều hành nền văn hóa trốn tránh trách nhiệm của Salomon quả là có vết nứt.

Vào lúc này, Buffett đã là người giàu thứ hai tại Mỹ. [75] Giá trị cổ phiếu trên sổ sách của Berkshire Hathaway đã liên tục tăng hơn 23% mỗi năm trong vòng 26 năm qua. Nhóm các nhà đầu tư đầu tiên của ông đã có mỗi người một tài sản lên đến 3 tỉ đô la cho mỗi 1.000 đô la họ đã bỏ ra đầu tư với ông từ những ngày đầu. Berkshire Hathaway đang được giao dịch ở mức 8.000 đô la mỗi cổ phiếu. Buffett có tài sản ròng là 3,8 tỉ đô la và là một trong những doanh nhân được kính trọng nhất trên thế giới.

Có lẽ một lúc nào đó trong cái ngày thứ Sáu dài dằng dặc và kinh hoàng đó, Buffett đã choáng váng nhận ra rằng việc đầu tư vào Salomon, một công ty có quá nhiều rắc rối mà ông hầu như không thể kiểm soát được gì, ngay từ đầu đã đặt tất cả mọi thứ vào nguy hiểm.

Ông không muốn trở thành chủ tịch lâm thời của Salomon. Điều đó càng liều lĩnh hơn nữa. Cuối cùng nếu Salomon sụp đổ, ông càng tiến gần hơn đến hổ thẹn hơn, thậm chí rơi vào thảm họa. Nhưng nếu có một người nào có thể tự đưa mình và các cổ đông khác thoát khỏi mớ hỗn độn này, thì người đó chính là ông.

Để làm được điều đó, ông cần mở chiếc ô danh tiếng của ông, vốn đã bị đặt vào vòng nguy hiểm, rộng hơn nữa để bảo vệ công ty. Không có cách nào khác để tránh thách thức này. Deryck Maughan và John Meriwether cũng không thể làm điều này. Ông cũng không thể cử ai từ Munger, Tolles, hay chính Charlie Munger, Tom Murphy hay Bill Ruane. Ông không thể giải quyết nó bằng cách trao cho Carol Loomis ý tưởng cho một bài báo sắc sảo trên *Fortune* . Ngay cả Susie Lớn cũng không thể giải quyết việc này. Lần này, không ai có thể nhận ủy

quyền của ông cả. Chỉ có ông mới cứu được Salomon. Và, nếu ông ngoảnh mặt quay lưng, thiệt hại sẽ lớn đến mức Salomon sẽ nổ tung không còn gì cả.

Có một câu nói thường được lưu truyền trong quân đội: Để tiến lên, vị tướng chỉ huy phải biết mở nhiều hướng tấn công bên sườn. Buffett có thể là người hùng, hoặc có thể thất bại, nhưng ông không thể tự giấu mình hay cúi đầu tránh né.

Vào 8 giờ sáng thứ Bảy, ngày 17 tháng Tám, ông đến và nhìn thấy những cảnh tượng kỳ lạ tại văn phòng của Wachtell, Lipton. Gutfreund không có mặt, do tình hình thời tiết xấu nên ông ấy đã quyết định bay về ngôi nhà của mình ở Nantucket, nơi có Susan, vợ ông ấy đang đợi. Tất cả các "lãnh chúa" khác – trên lý thuyết là các ứng cử viên cho chức CEO – bắt đầu tập trung bên ngoài một "phòng phỏng vấn". Chỉ có một vài người trong số họ tỏ ra có khả năng và muốn nhận công việc, nhưng ông phải phỏng vấn mọi ứng viên. Trong khi đó, một cặp luật sư điều tra cứng rắn và "cực kỳ thông minh" đến từ Wachtell, Lipton – Larry Pedowitz và Allen Martin – đem đến một màn "trình diễn xuất chúng" trước Buffett và Munger, người vừa bay tới để chứng kiến cuộc phỏng vấn. Lần đầu tiên – trước sự vi phạm trắng trợn của họ – họ biết rằng Cục Dự trữ Liên bang đã điều tra cả những thương vụ trước kia của Mozer. [76]

Tiếp theo, Buffett phải làm điều ông cho là cuộc tuyển tuyển dụng quan trọng nhất tron cuộc đời ông: quyết định ai sẽ là người lãnh đạo công ty. Nếu ông phạm sai lầm, ông không thể đảo ngược quyết định về sau. Trước khi bắt đầu các cuộc phỏng vấn 15 phút, ông nói với cả nhóm ứng viên: "J.M. sẽ không quay trở lại." [77]

Rồi sau đó ông bắt đầu phỏng vấn lần lượt từng người một. Ông hỏi họ những câu hỏi giống nhau: Anh nghĩ ai sẽ là CEO tiếp theo của Salomon?

" Tôi sắp sửa sụp hố với người đàn ông này, và anh ta chính là lựa chọn đúng nhất. Câu hỏi đặt ra là, ai là người có đầy đủ tất cả các phẩm chất để lãnh đạo cả công ty, người giúp tôi không phải lo lắng dù chỉ một giây về những gì đang diễn ra cả bên trong lẫn bên ngoài thậm chí có thể dẫn đến phá sản? Khi tôi nói chuyện với những người này, điều thực sự diễn ra trong tâm trí tôi chủ yếu là những câu hỏi tương tự thoáng qua đầu các bạn khi bạn phải quyết định chọn người ủy trị của mình, hay ai sẽ là hôn phu của con gái bạn, hay những chuyện đại loại như thế. Tôi muốn một người có khả năng ra quyết định vụ nào thì chuyển cho tôi và vụ nào thì anh ta có thể tự giải quyết – người có thể nói với tôi tất cả những tin xấu, vì tìn tốt đã được quan tâm kỹ lưỡng rồi. Tôi muốn nghe từng mẩu tin xấu nhỏ nhất ngay khi nó xảy ra để có thể hành động kịp thời. Tôi

muốn một người có phẩm chất đạo đức tốt, người sẽ không gí súng vào đầu tôi về sau khi biết rằng tôi không chọn anh ta.” [78]

Nhưng Buffett không tìm được ai nhưng một trong những ứng viên nghĩ rằng người đó là Dyryck Maughan, người vừa trở về từ chi nhánh Châu Á của Salomon. [79] Maughan, 43 tuổi, giờ đây đang hướng về nhóm đầu tư ngân hàng. Anh ta không phải là một nhà giao dịch, mang quốc tịch Anh chứ không phải Mỹ. Anh ta không giống ai trong số các nhân viên của Mozer hay Salomon và được xem vừa có tư cách đạo đức vừa có những phẩm chất của một nhà lãnh đạo giỏi. Chính nhờ quyển *Liar's Poker* mà quần chúng nghĩ rằng Salomon là nơi đầy những kẻ thích ngốn cheeseburger [80] mỗi buổi sáng và gò lưng cúi mặt sát màn hình giao dịch của họ hầu như suốt cả ngày. [81] Suy cho cùng, Salomon là nơi mà, như Lewis từng viết, một phó chủ tịch trông như là chủ tịch của các thói hư tật xấu [82] . [83] Nhưng, Maughan là hình tượng của một người Anh chuẩn mực, có phẩm cách cao quý và là người không thể phạm sai lầm. Vì anh ta làm việc tại Tokyo trong suốt những năm trước đó nên khả năng bị “dính chàm” vào vụ bê bối đấu giá trái phiếu kho bạc là rất xa vời.

Trong tất cả những tiêu chuẩn của Maughan, có lẽ tiêu chuẩn giá trị nhất là anh ta có một khoảng cách rất xa đối với tội lỗi. Bên trong Salomon, vùng đất của những gươm giáo dài, tất cả các ứng viên khác đều có kẻ thù. Maughan là một câu hỏi lớn, giống như anh chàng da đen Putney Swope trong bộ phim cùng tên *Putney Swope* , người được bầu giữ chức CEO của một hãng quảng cáo “đâm sau lưng chiến sĩ” khi cựu CEO bất ngờ “ngủm củ tỏi” trong một cuộc họp ban giám đốc. Các thành viên khác chỉ chăm chăm hủy hoại cơ hội của nhau nên tất cả đều dồn phiếu cho Putney Swope. [84] Maughan được nể trọng, nhưng không ai hiểu nhiều về anh ta. Như một trong các “lãnh chúa” của Salomon nói, họ bầu Maughan bởi vì “thà chọn một người anh không biết gì nhiều còn hơn chọn một người anh biết rằng anh ta là người xấu.”

Trong phim, có cảnh Putney Swope tự bỏ phiếu cho mình. Khi Buffett hỏi Maughan rằng ai sẽ là người điều hành Salomon, Maughan trả lời rất khôn khéo: “Tôi e rằng ông nghĩ người đó là tôi.” Sau đó Maughan nói thêm rằng anh ta sẵn sàng phục vụ bất cứ người nào được Buffett bổ nhiệm. [85]

Vẫn còn hai điều khác làm Buffett quan tâm. Maughan không hề yêu cầu Buffett bảo vệ nếu bị kiện tụng. Và, Buffett – người rất ghét phải thừa nhận, dù đó là sự thật, rằng mình không thích trả lương cho ai – rất ấn tượng khi Maughan không hỏi gì về lương bổng cho chức vụ này.

Maughan và hai người khác được mời dự cuộc họp ban giám đốc vào ngày

hôm sau. Chiều hôm đó, Buffett đón taxi trở lại căn hộ của Kay tại UN Plaza, nơi các giao dịch viên chứng khoán gặp ông để cầu xin "với sự tha thiết và hợp tình hợp lý" cho John Meriwether ở lại. Buffett biết rằng, nếu J.M. ra đi, khả năng các giao dịch viên của anh ta cũng đi theo là rất lớn. [86] Không có Meriwether, nguồn lợi nhuận chủ yếu của Salomon sẽ cạn kiệt. Kết quả cuộc đầu tư của Buffett vào Salomon sẽ thấp hơn nữa. Sau đó, Meriwether đến, chấn động. Anh ta không muốn nghỉ việc và nói chuyện khá lâu với Buffett. Buffett bắt đầu dao động. Ông rất chú ý chi tiết trung thực và thẳng thắn của Meriwether khi báo cáo vụ việc của Mozer.

" Sau khi lắng nghe tất cả những điều này, tôi không còn yêu cầu anh ta tự xin thôi việc nữa. Theo những gì tôi biết cho đến lúc đó, và đó vẫn là niềm tin của tôi, ngay khi biết được những sai phạm của cấp dưới của mình, anh ta đã đi thẳng lên ban giám đốc và luật sư trưởng để báo cáo sự vụ. Đối với tôi, dường như phần việc còn lại là của các cấp trên của anh ta và luật sư trưởng. Nhưng cho tới giờ phút này, không ai cho rằng luật sư trưởng nên từ chức."

Sau đó, Gutfreund gọi. Chuyến bay của ông ấy đi Nantucket đã bị phá ngang bởi Cơn bão Bob và ông ấy đã quay lại New York. "Tôi không có tương lai để đi." Ông ấy nói với giọng xúc động mạnh. [87] Họ hẹn đi ăn tối với nhau. Gutfreund khăng khăng rằng trước tiên họ nên nói chuyện với Philip Howard, luật sư riêng mà ông ấy vừa thuê, về vụ thanh toán các khoản thôi việc.

Buffett và Munger gọi cho Howard và Munger nói chuyện với anh ta trong hầu hết cuộc đàm thoại. Gutfreund cảm thấy rằng công ty nợ ông ta 35 triệu đô la.

"Ông ấy đã nói ra tất cả. Tôi lắng nghe và nói theo cách người Nhật thì: "Vâng, tôi hiểu tình cảnh của anh." chứ không phải "Vâng, tôi đồng ý với anh." Chúng tôi không quan tâm về bất cứ điều gì trong việc thu xếp một thỏa thuận đền bù với bất kỳ ai đang năm giữa một vụ xì-căng-đan lớn như thế này khi chưa nắm hết toàn bộ sự thật."

Sau đó Buffett nói rằng họ không thể đồng ý về một con số tổng cộng, bởi vì bất kể con số là bao nhiêu, "Salomon tặng cho Gutfreund một khoản đền bù trọn gói là xxx đô la" sẽ là "một tựa đề lớn cho các tờ báo", chứ không đơn thuần là một sự phá vỡ các qui định của ban quản trị trước đây. [88] Tuy nhiên, họ ngỏ ý khen ngợi tính cách của Gutfreund; họ bảo Howard rằng Gutfreund sẽ được đối xử công bằng, rằng họ có quyền làm điều đó và chưa bao giờ phá vỡ cam kết với bất kỳ ai. Buffett nói: "Cách duy nhất điều này không xảy ra là cả Charlie và tôi đều chết." Sau này ông giải thích đó là cách tránh đối đầu; nghĩa là, "làm chệch

hướng Ngài Howard và gỡ bỏ cú đấm thẳng của anh ta" bởi vì sẽ "có chút gì đó vội vã" nếu nói rằng họ không muốn đạt tới một thỏa thuận nào cả do "chúng tôi chưa nắm hết toàn bộ sự thật."

Sau đó Buffett và Munger ra ngoài ăn tối bò bíp-tết với Gutfreund tại nhà hàng Christ Cella. Gutfreund đề nghị được ở lại làm cố vấn không lương trong những ngày sắp tới. "Tôi cần mọi sự giúp đỡ trong những ngày sắp tới," Buffett nói một cách nhiệt thành. Rồi họ nói về các vấn đề của công ty. Sau cùng, Gutfreund nói rằng Deryck Maughan là người thích hợp nhất cho vị trí điều hành Salomon.

Ở một điểm nào đó, Gutfreund – người vẫn còn nắm nhiều sự thật mà Buffett chưa biết hết – đã nói ra một điều mâu thuẫn với khung cảnh nồng ấm dễ chịu chỉ mới ít phút trước đó: "Các anh khôn ngoan hơn tôi nhiều. Rồi các anh sẽ nhổ vào mặt tôi cho mà xem." [89]

Thật nhẹ nhõm khi Buffett và Munger thoát ra và quay về căn hộ của Kay Graham. Đó là một căn hộ sang trọng với nhiều bức tranh theo trường phái châu Á và có nhiều thứ có thể làm Buffett vui thích. Graham luôn luôn trữ sẵn trong bếp những món ăn ưa thích của Buffett. Carol Loomis, George Gillespie và ông thường tụ tập tới đây chơi bài bridge và gọi bánh mì sandwich ngay bên cạnh. Nhưng đêm nay ông không được vui như mọi khi.

Hầu như ngay khi họ vừa về đến căn hộ, Philip Howard xộc vào mang theo một đống giấy tờ về các khoản trợ cấp thôi việc của Gutfreund mà anh ta muốn Munger ký vào đó. [90] Anh ta nói chuyện với cả hai người trong một lúc cho đến khi Buffett bỏ họ lại với nhau và đi gọi vài điện thoại. Munger bắt đầu cảm thấy khó chịu. Họ thảo luận vấn đề đó trong một giờ hoặc hơn.

Munger đã quyết định sẽ nói "không" trong vụ này. Như sau này ông hồi tưởng lại: "Tôi cố tình không nghe anh ta nói. Tôi tỏ ra lịch sự, nhưng tôi không để ý gì… Lúc đó tôi đã "tắt" mọi ngõ ngách dẫn vào đầu tôi… Tôi chỉ lịch sự ngồi đó nhưng không nghe gì cả."

Khi Howard đi đến điểm cuối cùng trong cái danh sách dài ngoằng các yêu cầu của mình, Munger từ chối ký các loại giấy tờ anh ta đưa ra, nhưng nhấn mạnh rằng Gutfreund cuối cùng sẽ được đối xử công bằng. [91] Trên đường ra cửa, Howard ngập ngừng. Thật rầy rà cho anh ta khi không có một thứ gì trong tay bằng giấy trắng mực đen. "Tôi không thể đòi được gì sau khi đã ly dị." Anh ta nói. Munger tái xác nhận với anh ta: "Phil, anh phải hành nghề luật sư theo cách của cha tôi mới được, đó là hãy tin vào lời nói của một con người." [92]

Trong khi Howard và Munger đang nói chuyện thì Meriwether và luật sư của anh ta, Ted Levine, đến. Meriwether đã thay đổi ý định của mình. Anh ta nói rằng mình ở vào vị trí không thể và buộc phải rời khỏi Salomon.

Anh ta " *ít ra cũng hiểu phần nào về sự nghiêm trọng trong tình cảnh hiện tại của công ty. Anh ta đi tới đi lui và đốt thuốc lá liên tục hết điếu này đến điếu khác. Anh ta nói rằng cách hay nhất đối với anh ta là tự xin nghỉ việc."*

Sau này Munger giải thích cảm giác tội lỗi của mình khi đồng ý đặt tên Meriwether và bản thông cáo báo chí, mà ông xem là một sai lầm ông phạm phải khi đang chịu một áp lực lớn. [93] Cả ông và Buffett đều nghĩ rằng Meriwether có thể ở lại và chung tay chấn chỉnh lại mọi việc, nhưng cuối cùng cả hai đều chấp nhận đơn của Meriwether.

" *Chúng tôi nói chuyện với nhau khá lâu. Họ ở lại cho tới tận nửa đêm."*

Sau khi không còn ai đến "thăm". Buffett đi ngủ và có cảm giác rằng cuối cùng thì mọi vấn đề, nếu không nói là đã vào tầm kiểm soát, thì ít ra cũng bắt đầu đi đúng hướng.

Hôm sau, Chủ Nhật, 18 tháng Tám, không một ai có thể nghỉ ngơi.

Sáng sớm, Buffett, Gutfreund và Strauss gặp nhau tại một trong những phòng họp trên tầng 45 của văn phòng Salomon tại khu trung tâm trước một cuộc họp quan trọng mà hội đồng quản trị sẽ phê chuẩn vai trò của Buffett như một chủ tịch lâm thời của công ty. Các thành viên ban quản trị tụ tập bên ngoài và một người trong số họ, Gedale Horowitz, kéo Marty Lipton ra một bên và nói với ông ấy rằng anh ta và nhiều người khác đã nói chuyện với nhau trong suốt hai ngày qua. Anh ta nói rằng Meriwether đã thất bại trong việc giám sát Mozer và họ sẽ từ chức nếu Meriwether không bị sa thải để công ty được tốt hơn. Anh ta nói với Buffett khác đi một chút – rằng mình sẽ không tham dự cuộc họp nếu Meriwether vẫn còn là nhân viên của công ty. Buffett nói rằng tình hình đã tự hóa giải, bởi Meriwether sẽ tự mình bước xuống. [94]

Bất ngờ, một luật sư xuất hiện trong cuộc họp giữa Buffett với Gutfreund và Strauss, vung vẫy trong tay một phán quyết từ Kho bạc Quốc gia. Chỉ trong ít phút nữa thôi, họ sẽ công bố rằng Salomon sẽ bị cấm tham gia các vụ đấu thầu trái phiếu chính phủ, bất kể họ mua cho khách hàng hay cho chính mình. Tất cả họ đều hiểu rằng trong phút chốc nữa thôi, Salomon sẽ "bị bắn thẳng vào đầu". *"Chúng tôi ngay lập tức nhận ra rằng việc này sẽ đẩy Salomon ra khỏi ngành – không phải bởi các tổn thất về mặt kinh tế, mà vì phán quyết này sẽ đi vòng quanh thế giới trên các tờ báo vào sáng sớm thứ Hai với tiêu đề có thể là: "Từ*

Kho bạc Quốc gia đến Salomon: Cái chết bất ngờ." Thực ra, phản ứng đó trước sự thành lập một ban quản trị mới và tống khứ ban quản trị cũ đúng là một sự chỉ trích khác thường xuất hiện vào một thời điểm nhạy cảm khác thường trong sự trùng hợp kỳ lạ với những hành động đầu tiên của ban quản trị mới."

Buffett bước ra và vào một phòng họp khác để gọi đến Kho bạc Quốc gia hòng tìm kiếm một lệnh hoãn thi hành phán quyết đó. Đường dây bị bận. Ông gọi cho công ty điện thoại đề nghị cắt ngang cuộc gọi nọ. Họ gọi lại cho ông và nói rằng đó không phải là một máy điện thoại đang hoạt động. Đã quá trễ rồi, người ta bảo ông như thế. Thông báo đã được phát đi. Cả thế giới giờ đây biết rằng Salomon đã bị cấm làm ăn với chính phủ Hoa Kỳ.

Nhiều thành viên hội đồng quản trị đang chứng kiến cảnh tài sản ròng của họ bốc hơi nhanh chóng ngay trước mắt. Lại một tình thế dính líu tới pháp luật nữa, mà trên tất cả là họ đã đoán trước, đã nằm ngay trên bậc cửa của Salomon. Buffett bỗng nhiên bình tĩnh và quyết đoán lạ thường. Ông đã đạt tới một nhận thức rất rõ ràng. Gutfreund đang bị khua chiêng đánh trống đuổi đi vì đã tạo ra một cơn ác mộng. Giờ đây, chính Warren Buffett này mới đang trên bờ vực thẳm – không phải để ngắm nhìn sự diệt vong của một đế chế – không phải để quan sát sự cứu rỗi của một công ty – mà là lèo lái một Salomon sống dở chết dở đi qua đêm trường của những biến động có thể dẫn đến diệt vong. Buffett bỗng chùn lại.

Ông nói với ban quản trị rằng ông sẽ thông báo với Bộ trưởng Kho Bạc Quốc gia Brady rằng ông sẽ không làm chủ tịch lâm thời của Salomon nữa; ông đến để cứu lấy công ty, chứ không phải để nhìn thấy nó bị chia năm xẻ bảy. Nhưng đằng nào thì uy tín của ông cũng bị hủy hoại, ông nghĩ, và tác hại của việc rút lui này sẽ không lớn bằng nỗi đau ở lại để tiếp tục. Ban quản trị hiểu vấn đề và đồng ý với ông. Đó là con bài duy nhất và cuối cùng Buffett phải sử dụng để "chơi" với Brady. Trong khi đó, ban quản trị quyết định theo đuổi hai hướng khác nhau cùng một lúc. Buffett quay sang Marty Lipton hỏi: "Anh biết luật sư nào chuyên về các vụ phá sản không?" Mọi người ngồi như bị đông đá trong thoáng chốc. Sau đó Feuerstein và Lipton bắt đầu tiến hành các thủ tục nộp đơn xin phá sản. Nếu cần thiết, công ty sẽ phá sản trong trật tự chứ không phải trong một sự hỗn loạn.

Bốn tiếng rưỡi còn lại để nỗ lực đảo ngược phán quyết của Kho bạc Quốc gia trước một cuộc họp báo mà Salomon đã gởi thư mời để thông báo rằng Buffett chính thức là chủ tịch lâm thời của Salomon. Còn chưa đầy bảy giờ sẽ đến giờ các thị trường chứng khoán Nhật Bản sẽ mở cửa phiên đầu tuần, và bảy giờ tiếp sau đó là thị trường chứng khoán London. Khi Tokyo mở cửa thì trận lở đất sẽ

bắt đầu. [95] Các nhà cung cấp tín dụng sẽ rút vốn của họ ngay lập tức. Cầu xin lòng khoan dung giờ đây khó khăn hơn lúc nào hết. Salomon không những phải làm thay đổi quyết định của Kho bạc mà còn phải chứng minh rằng họ hoàn toàn thay đổi hình ảnh trước công chúng.

John McFarlance, thủ quỹ của Salomon, bước vào trong bộ com-lê giữ ấm sau khi vừa tham dự một cuộc đua ba môn phối hợp. Anh ta nói với ban quản trị về hành động của Kho bạc có nghĩa là gì đối với công ty. [96] Các ngân hàng đã bắt đầu gởi thông báo nói rằng họ sẽ rút các hối phiếu thương mại của công ty. Salomon đang nghiêng về hướng một vụ sụp đổ lớn nhất của một công ty tài chính lớn nhất trong lịch sử. Nếu chính phủ rút lại sự bảo đảm của mình đối với Salomon và công ty mất các nguồn tài trợ vốn, có lẽ họ phải thanh lý toàn bộ tài sản của mình với giá rẻ mạt. Chưa kể kéo theo sau là hàng loạt hậu quả ở các thị trường khác trên khắp thế giới, vì chính các nhà tín dụng và các đối tác của Salomon, vốn không được chi trả, cũng bắt đầu lâm vào khủng hoảng. Tất cả đều sẽ trôi tuột xuống cống. Buffett e rằng các nhà thực thi pháp luật sẽ phải hối tiếc vì lập trường không thỏa hiệp của họ.

“Nếu tôi được tự do hành động và muốn tối đa hóa lợi nhuận cho riêng tôi trong tuần lễ tiếp theo, không những tôi sẽ mua bán khống bất cứ chứng khoán nào của Salomon trên thị trường chứng khoán Tokyo và London, mà tôi còn mua bán cả khoản tài trợ vốn kinh doanh cổ phiếu từ khắp mọi nơi dành cho Salomon.

Chúng tôi đang đi tìm một vị quan tòa đâu đó ở Manhattan trong khi ông ấy có lẽ đang xem một trận bóng chày và ăn bắp nổ trên khán đài vào lúc 2 giờ chiều để nói với ông ấy rằng chúng tôi giao các chìa khóa cho ông đây. Từ giờ trở đi ông sẽ điều hành nơi này (Salomon). Nhân tiện, ông có biết gì về luật pháp Nhật Bản không, vì chúng tôi đang sở hữu 10 – 12 tỉ đô la ở bên đó đấy? Chúng tôi cũng có 10 – 12 tỉ đô la ở châu Âu. London sẽ mở cửa vào 2 giờ sáng. Và kể từ giờ phút này, ông là người quản lý cái công ty từng một thời là của chúng tôi.”

Thật khó liên lạc với Corrigan. Khi yêu cầu được gặp trực tiếp Bộ trưởng Ngân khố Mick Brady, Buffett biết được rằng cả Brady cũng không thể nối điện thoại.

Brady là cựu CEO dòng dõi quý tộc của công ty môi giới chứng khoán Dillon, Read & Co., và là cháu trai của Malcolm Chace Jr., vì thế ông là một thành viên của gia đình từng bán Berkshire Fine Spinning cho Hathaway Manufacturing. Chính ông ấy là người đã viết luận văn tốt nghiệp về Berkshire, rồi chính luận văn đó làm ông thất vọng đến mức quyết định bán tất cả cổ phiếu của mình. Qua

Malcolm Chace, có lần Buffett đến thăm Brady tại Dillon, Read. Hai người không phải là bạn bè thân thiết của nhau, nhưng họ có một "cảm xúc tốt về nhau", Buffett nói. Tuy nhiên, không có một lý do đặc biệt nào, rằng một Brady máu lạnh, nệ cổ từ Dillon, Read sẽ có cảm tình với một tay nhà giàu mới phất như John Gutfreund – hay một cảm giác tốt đẹp về một công ty đang lên và ngạo mạn như Salomon.

Tuy nhiên, Brady đã gọi lại cho Buffett. Ông ấy thể hiện sự thấu hiểu nhưng cũng nói rõ rằng đảo ngược phán quyết là một vấn đề vô cùng lớn.

" Họ sẽ trông thật là xuẩn ngốc. Và bản thân tôi cũng cảm thấy rằng họ xuẩn ngốc, nhưng họ sẽ còn xuẩn ngốc hơn nữa trong mắt mọi người trong vài ngày tới khi cuộc tàn sát về mặt tài chính này mở rộng ra từ sau quyết định này." [97]

Brady nói ông ấy nghĩ rằng Buffett đã có phản ứng thái quá nhưng đồng ý gọi lại một lần nữa. Ông ấy cần tham khảo ý kiến của Chủ tịch Ủy ban Chứng khoán Hoa Kỳ Breeden, cùng với Corrigan và Chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang Alan Greenspan.

Thế rồi Buffett ngồi chờ điện thoại của Brady. Ông không thể gọi Brady, và ông cũng không biết rằng Brady đang ngồi trên khán đài danh dự của trường đua ngựa Ogden Phipp ở Saratoga Spring. Gọi cho ông hay không là quyền của Brady.

Hệ thống điện thoại trên tầng hội nghị thường không reo một tiếng nào vào những ngày Chủ Nhật. Để bảo đảm không bỏ sót một cuộc gọi đến nào, một người nào đó phải ngồi nhìn chằm chằm vào máy để xem đèn xanh có nhấp nháy hay không. Suốt một thời gian khá lâu, Buffett ngồi nhìn chăm chú máy điện thoại, "chán nản không thể tưởng tượng nổi." Cuối cùng, một người nào đó đã điều khẩn cấp một thư ký vào ngồi "nhìn" điện thoại thay ông.

Đằng sau hậu trường, các nhà thực thi pháp luật đang nói chuyện với nhau. Corrigan đã tiếp xúc với Paul Volcker, cựu chủ tịch của Hội đồng Dự trữ Liên bang và hiện là chủ tịch của một công ty đầu tư ngân hàng danh tiếng. Volcker, cũng như Breeden, rất điên tiết trước Salomon. Không ai trong họ nghĩ rằng Buffett có thể bỏ đi. Họ cảm thấy rằng ông có quá nhiều tiền và một uy tín quá lớn với công ty này. Họ đều biết rằng phán quyết sẽ gây bất lợi vô kể cho Salomon và họ nghĩ rằng điều đó là thích đáng. Nhưng họ không tin rằng Salomon sẽ sụp đổ ngay cả khi Kho bạc Quốc gia rút lại quyết định của mình. Các thị trường có niềm tin vào Warren Buffett lớn đến mức họ nghĩ một cách đơn giản rằng chỉ cần ông cầm ô đứng bên cạnh Salomon là ông có thể cứu được nó. Nhưng làm sao họ có thể chắc chắn về điều đó? Họ đã cân nhắc xem các thị

trường tài chính có thể tồn tại qua cuộc tan chảy của một trong những công ty lớn nhất thế giới này hay không? Cục Dự trữ Liên bang sẽ phải bơm những khoản tiền khổng lồ vào thị trường để giúp các ngân hàng trụ vững sau khi Salomon không trả được nợ cho họ. Không có cuộc giải cứu nào có mức độ lớn như thế này được thực hiện từ trước đến nay. Họ cảnh giác cao độ trước những tác dụng phụ có thể xảy ra. Thị trường tài chính toàn cầu có nhiều khả năng sụp đổ. Họ có nghĩ rằng Cục Dự trữ Liên bang có thể kiểm soát được điều đó? "Tôi luôn luôn là một người lạc quan, tôi luôn luôn nói với chính mình rằng: "Anh phải làm điều anh cần làm."" [98] Corrigan nói.

Hàng giờ trôi qua kể từ lúc Buffett bắt đầu chờ cuộc điện thoại của Brady. Alan Greenspan gọi vào một lần và nói, dù bất cứ chuyện gì xảy ra, ông ấy vẫn muốn Buffett ở lại. *"Đó là một lời yêu cầu khẩn thiết kiểu như bảo tôi đứng đó trên một chiếc cầu bất kể điều gì xảy ra."*

Dần dần, sàn giao dịch bắt đầu đông người hơn, như thể họ được triệu tập bởi một tiếng trống vô hình của rừng xanh. Họ bật lửa châm thuốc lá và đốt xì-gà họ ngồi khắp "the Room" và chờ đợi. Các nhân viên giao dịch trái phiếu túm tụm với nhau tiếc nuối cho Meriwether. Không ai biết chuyện gì đang diễn ra phía trên cầu thang. Chầm chậm, kim đồng hồ nhích dần đến giờ giao dịch của sàn chứng khoán Tokyo và sắp sửa gióng lên hồi chuông báo tử cho Salomon.

Ở tầng trên, cả ban quản trị vô vọng chờ đợi trong khi các nhà thực thi pháp luật đang nói chuyện với nhau. Brady thỉnh thoảng có gọi lại cho Buffett nhưng không có gì đáng để nói. Rất nhiều lần Buffett lặp lại trường hợp của mình bằng một giọng nghiêm trọng luôn luôn phản bội con người ông những lúc ông đang chịu áp lực cao. Ông bảo Brady rằng các luật sư của Salomon đang hoàn tất hồ sơ tuyên bố phá sản. Ông dẫn chứng về vai trò quan trọng của Salomon đối với các thị trường và nhấn mạnh hiệu ứng đô-mi-nô mà sự sụp đổ của Salomon sẽ gây ra.

" Tôi nói điều đó với Nick, tôi nói với cả Jerry Corrigan. Vụ này đang đi tới điểm phát nổ. Tokyo sắp đến giờ mở cửa và chúng tôi sẽ không mua lại các loại giấy tờ có giá mà Salomon đã phát hành. Mọi chuyện đã kết thúc. Hết giờ này sang giờ khác, từ lúc 10 giờ sáng, tôi đã liên tục nói về hậu quả dây chuyền của tất cả những chuyện này nhưng điều đó chẳng có ý nghĩa gì đối với ông ấy cả."

Brady đến gặp và nói chuyện với các đồng nghiệp thực thi pháp luật của mình. Nhiều người trong số họ có cảm giác rằng đây là một sự khẩn cầu đặc biệt. Buffett đang xin một sự đối xử "vàng" dành cho Salomon, nhưng công ty này không đáng được hưởng điều đó. [99]

Ban quản trị của Salomon không thể hiểu tại sao lý lẽ của Buffett lại không thể xuyên thủng các nhà thi hành pháp luật. Họ điều hành các thị trường tài chính nhưng tại sao họ lại không thấy rõ ràng rằng Salomon đang sắp sửa sụp đổ?

Khi buổi chiều dần đến, lý luận của Buffett thất bại, trong tình thế tối cấp thiết này, cơ hội chiến thắng chỉ như chỉ mành treo chuông.

Ông chỉ còn một lựa chọn cuối cùng. Trong tất cả các con đường đã mở ra cho ông, bằng tất cả các nguồn lực mà ông có thể huy động, thì đây là cái quý giá nhất, là một mỏ pha lê tinh tuyền khổng lồ mà ông ngần ngại sử dụng nhất. Buffett sẵn sàng thực hiện hầu như bất cứ điều gì trong danh sách những việc đáng kinh hãi nhất của mình – sa vào một cuộc đối đầu giận dữ và mang tính chỉ trích nặng nề; sa thải một ai đó; cắt đứt một tình bạn được vun đắp cẩn thận trước đó; ăn món ăn Nhật, cho đi một số tiền lớn; hầu như tất cả *mọi thứ* – nhưng không phải là một khoản rút từ "Ngân hàng Uy tín" [100] của ông. Vì trong hàng chục năm qua, ông đã ấp ủ, nuôi dưỡng, chăm sóc và tích trữ món hàng vô giá ấy bên trong căn hầm an toàn của cái ngân hàng này. Ông chưa bao giờ rút ra một khoản nào lớn hơn một giọt nước nhân danh chính mình hay bất kỳ ai khác, trừ khi những gì ông thu được từ khoản rút đó mang lại cho ông nhiều khoản gởi "Uy tín" lớn hơn.

Hiện tại, sự tan rã tại Salomon đã đẩy ông vào thế cùng cực và ông phải huy động tất cả mọi nguồn trí lực và sức lực. Và hy vọng còn lại là cầu xin sự giúp đỡ, là van nài theo đúng nghĩa đen như một ân huệ dành cho một con người, nhờ ở sự tin cậy của cá nhân ông.

Ông có thể tự biến mình thành một người trọn đời mang ơn Brady. Ông đang đánh đổi toàn bộ danh tiếng của mình – danh tiếng cần cả đời để xây nhưng năm phút để mất tất cả – vào bất cứ chuyện gì xảy ra sau đó. [101] Ông cần tập trung lấy can đảm nhiều hơn bao giờ hết.

Giọng của Buffett như vỡ ra, ông nói một cách đau khổ: "Nick, đây là ngày quan trọng nhất trong đời tôi."

Brady cũng có những vấn đề riêng mà ông ấy phải đương đầu. Ông ấy không nghĩ rằng lý lẽ của Buffett là thuyết phục. Nhưng Brady nghe được những cảm xúc đằng sau lời nói của Buffett. Ông ấy có thể nghe từ giọng nói của Buffett rằng Salomon đã cho ông vào thùng gỗ kín vào ném ông xuống Thác Niaraga.

"Đừng lo, Warren. Rồi chúng ta cũng sẽ vượt qua chuyện này thôi." Cuối cùng Brady nói rồi gác máy đi hội ý ở đâu đó.

Nhưng khi kim đồng hồ nhích dần đến 2 giờ 30 chiều, giờ dự kiến bắt đầu buổi họp báo, Brady vẫn không gọi lại.

Buffett quyết định chơi một lá bài với Corrigan. Ông cầm điện thoại và quay số. “Jerry, tôi vẫn chưa nhận vị trí chủ tịch lâm thời của Salomon. Chúng tôi không tổ chức cuộc họp hội đồng quản trị sáng nay vì những gì bên Ngân khố đã làm. Vì thế, hiện tại tôi không phải là chủ tịch của Salomon. Nhưng tôi có thể vào chức vụ đó trong vòng 30 giây thôi, có điều tôi sẽ không dành hết thời gian còn lại của tôi canh giữ một thảm họa tài chính lớn nhất trong lịch sử. Tôi cũng có thể bị khởi kiện bởi 50 con người, nhưng tôi không muốn dành phần còn lại của đời tôi đi lau chùi dọn dẹp đống hoang tàn sau thảm họa Wall Street này. Tuy nhiên, tôi không phiền hà gì nếu dành chút ít thời gian để bảo vệ cái nơi chết tiệt này.”

Charlie Munger bảo rằng ông không nên làm điều này trong bất cứ hoàn cảnh nào. “Hãy quên chuyện đó đi,” Charlie nói. “Sẽ có nhiều điều đáng ngạc nhiên xảy ra ngay ngày đầu tiên và anh sẽ không tự giải thoát được mình và sẽ có 20 năm kế tiếp nằm trong nhà tù.”

Tuy nhiên, Corrigan đã nhận lời đe dọa bỏ đi của Buffett một cách nghiêm túc hơn các nhà thi hành pháp luật khác. “Tôi sẽ gọi lại cho anh,” Corrigan nói.

Buffett ngồi chờ và trù tính động thái tiếp theo. Ông nhìn thấy viễn cảnh một mình ông bước vào thang máy và đi xuống sáu tầng, sau đó bước ra và lên sân khấu của cuộc họp báo, và mở đầu bằng câu: “Chúng tôi vừa tuyên bố phá sản.”

Bên dưới sàn giao dịch, trong cái nóng hầm hập của tháng Tám, hơn trăm phóng viên và các tay chụp ảnh, những người bị bất ngờ kéo ra khỏi các trận bóng chày yêu thích hay hồ bơi hay những cuộc dã ngoại với gia đình, đã tụ lại thành đàn bay vào đại khán phòng của Salomon để dự họp báo. Điều duy nhất mà họ cảm thấy được bù đắp cho một buổi chiều Chủ Nhật bị cắt ngang là được nhìn thấy cảnh tượng các dũng sĩ giác đấu của Salomon đầm đìa máu, ruột gan đổ cả ra ngoài bãi cát của đấu trường Colosseum.

“Đám người này ngồi đó để chờ nghe một tin cực kỳ quan trọng. Việc đó làm tôi nhớ lại câu chuyện về một phóng viên gởi bài tường thuật về một đám cưới, và sau đó anh ta trở về và báo với tổng biên tập: “Thưa ông, không có một câu chuyện nào cả, vì chú rể không đến.” Đó là tâm trạng của các phóng viên này.”

Từng phút trôi qua, một Meriwether với khuôn mặt trắng bệch và run rẩy bước vào. Anh ta đã đi, như được chỉ thị, đến gặp Dick Breeden, chủ tịch của SEC, và xin giúp đỡ. Meriwether báo cáo lại rằng Breeden đã làm họ mất hết

mọi hy vọng. Hai lần trong cuộc gặp, Breeden nói rằng Salomon đã “mục ruỗng đến tận cốt lõi.”

“Mục ruỗng đến tận cốt lõi”, Meriwether lặp lại trong sững sờ, “mục ruỗng đến tận cốt lõi.” Bỗng dưng tất cả họ đều hiểu ra rằng bước đi của Kho bạc Quốc gia là một quyết định liên tịch với Cục Dự trữ Liên bang và Ủy ban Chứng khoán Quốc gia, sự kết tội của họ là một sự do dự bất ngờ về ý kiến của thế giới còn lại về Salomon, một công ty ăn nên làm ra với suất lợi nhuận cực cao và sự ngạo mạn cực lớn trong những năm trước đó.

Giờ họp đã đến, và đã trôi qua cùng với sự sốt ruột và khó chịu ngày càng tăng lên của đám đông bên dưới. Brady không gọi lại. Điện thoại vẫn không thèm nhấp nháy một ánh đèn xanh.

Cuối cùng, Jerome Powell, trợ lý Bộ trưởng Kho bạc Quốc gia, gọi đến. Anh ta nói, Kho bạc sẽ không hoàn toàn đảo ngược ý kiến của chính mình. Salomon không thể tham gia đấu thầu trái phiếu chính phủ thay mặt cho các khách hàng của nó. Tuy nhiên, một thỏa hiệp về điều quan trọng nhất đối với Salomon đã xuất hiện: Salomon có thể dự thầu mua trái phiếu chính phủ cho chính mình.

“Như thế được chưa?” – Powell hỏi.

“Tôi nghĩ điều đó sẽ có tác dụng.” – Buffett đáp.

Ông quay trở lại phòng họp ban quản trị và nói với mọi người. Cả căn phòng vỡ òa trong niềm vui sướng và sự nhẹ nhõm. Và nhanh chóng như lời ông nói, Buffett chủ trì cuộc bỏ phiếu bầu chính mình làm chủ tịch lâm thời và Deryck Maughan là giám đốc điều hành Salomon Brothers. Vào khoảng 3 giờ kém 15, ông bước ra ngoài và nhờ người gọi xuống sàn giao dịch ở bên dưới.

Maughan đang ngồi giữa các giao dịch viên và nhìn đồng hồ. Ở bàn bên cạnh, nhóm của John Macfarlane đang gấp rút thực hiện một kế hoạch phòng khi có chuyện bất ngờ xảy ra: họ đang bán gấp qua điện thoại các tài sản của công ty tại Nhật nhanh như khả năng của họ cho phép. Có ai đó gọi Maughan từ tầng trên và bảo ông ấy đến gặp Buffett tại buồng thang máy để nói chuyện. Maughan không chắc mình được chọn hay họ đã tìm được một người khác. Ông đi về phía thang máy, cửa đã mở sẵn và Buffett đang đứng bên trong. “Anh đã được chỉ định,” Buffett nói và hơi né người để Maughan bước vào. Thay vì đi trở lên phòng họp ban quản trị, họ đi xuống hai tầng nữa và ngay đứng trước mặt giới báo chí. [102]

“ *Cánh báo chí ngang bướng. Họ như loài dã thú vậy. Mỗi câu hỏi họ đặt ra là một cái bẫy chết người. Đó là một câu chuyện lớn, và họ không phiền gì nếu*

có thể làm cho nó lớn hơn nữa. Đó là cơ hội để họ tỏa sáng. Những người bên ngành truyền hình hết sức thâm hiểm. Họ muốn chúng tôi gấp rút hơn cho kịp bản tin 5 hay 6 giờ chiều Chủ Nhật, nhưng tôi không thể hợp tác với họ. Và tôi có thể cảm nhận điều đó. Tôi có thể nói ra điều đó. Tôi phải tấn công thẳng vào mặt mình. Tôi phải bị lột mặt nạ là một kẻ giả danh. Họ muốn câu chuyện phát triển theo chiều hướng đó. Có đủ mọi kiểu hợp đồng viết sách trôi nổi khắp căn phòng chiều hôm đó, như chỉ chực chờ Salomon sụp đổ là chớp lấy thời cơ."

Ngồi trên bục thuyết trình, Buffett khoanh tay, mặt ông trông rất mệt mỏi. Maughan, mái tóc nâu sáng màu chải cao về phía đỉnh đầu, mở to mắt nhìn chằm chằm vào đám đông như một chú nai vàng ngơ ngác đang ăn đèn. Cả hai đều mặc bộ com-lê màu xanh hải quân, áo sơ-mi trắng và thắt cra-vát như đi dự đám tang. "Tôi không chuẩn bị gì cả, hoàn toàn là con số "không"", Maughan nói. ""Anh được được chỉ định" là toàn bộ chỉ thị mà tôi nhận được." Ông không biết một chi tiết nhỏ nào đã diễn ra ở tầng trên. Thế là họ bắt đầu.

Điều gì đã xảy ra? Cánh phóng viên muốn biết.

Buffett, kéo cổ áo jacket lên đến mang tai, giải thích: "Lỗi không báo cáo vụ việc là, theo tôi, không thể giải thích được và cũng không thể bào chữa được. Tôi từng chứng kiến những chuyện ngớ ngẩn tương tự tại những nơi tôi có tham gia sâu hơn trong chuyện quản lý, nhưng không gây ra những hậu quả như thế."

Liệu văn hóa công ty là nguyên nhân gây ra vụ xì-căng-đan này? "Tôi không nghĩ rằng có điều tương tự xảy ra trong tu viện." Buffett trả lời.

Ai đó hỏi ông sẽ được trả lương bao nhiêu? "Tôi làm việc này để nhận một đô la," ông nói. Ban quản trị, lúc này đang ngồi giữa các khán thính giả, nghe câu đó thì chết lặng cả người. Đây là lần đầu tiên họ nghe một câu như thế.

Cánh phóng viên từ chối được xoa dịu. Có thể các số liệu kế toán đã bị thay đổi? Ai thay đổi chúng? Có vụ che đậy số liệu nào không? Những ai tham gia vào việc che giấu số liệu?

Vâng, một vài con số đã được thay đổi. Có vài thứ trông giống như một vụ che giấu số liệu. Đến đây, cả đám đông bắt đầu nhốn nháo kích động hơn, các câu hỏi được ném ra mạnh bạo và tới tấp hơn. Có lẽ đây là con mồi đang run rẩy mà họ cần săn. Họ đã gần bắt được nó và sẵn sàng xé nát nó ra từng mảnh bằng những chiếc nanh sắc nhọn của họ. Lạy Chúa, dấu vết con mồi mất dần khi vụ che đậy không bao gồm ai khác ngoài những người đã bị sa thải.

Một người nào đó bước lên sân khấu và nói với Buffett rằng ông có một cú điện thoại từ Kho bạc Quốc gia. Ông vội vã rời bục thuyết trình, để lại Maughan

một mình, kinh ngạc, quay tít trong cơn gió dữ. Tuy nhiên, Maughan đã trả lời một số câu hỏi bằng một giọng nói lưu loát đến hoàn hảo như một phát thanh viên đài BBC đang tường thuật cho một bộ phim tư liệu về thói quen giao phối của loài sơn dương châu Phi.

Buffett quay lại với một thông cáo báo chí của Kho bạc Quốc gia trên tay. Thông cáo nói rằng Salomon sẽ nhận lại một phần tín dụng của mình. Các nhà báo vẫn không được xoa dịu. Họ tiếp tục tạo áp lực.

Có phải các cựu lãnh đạo thực sự nghỉ việc hay chỉ là những cuộc dàn xếp ngoéo tay nhau? Buffett xác nhận với họ rằng Gutfreund, Strauss và Meriwether đã tự nguyện xin thôi việc. Vậy, họ có nhận được các khoản trợ cấp thôi việc đặc biệt nào không? Salomon có phải chi trả các chi phí pháp lý cho họ không? Những hành động bất hợp pháp đó đã đem lại cho công ty bao nhiêu tiền?

Sau hơn một giờ, một trong những giám đốc ngồi gần Munger huých chỏ vào hông ông và nói: “Không lẽ Warren không muốn kết thúc vụ này sao?”

“Có lẽ ông ấy không thực sự muốn kết thúc. Warren luôn biết rõ mình đang làm gì.” [103] Munger nói.

Những vụ mua bán giả mạo này làm chính phủ tốn kém bao nhiêu tiền? Có bao nhiêu khách hàng của Salomon nói rằng họ sẽ không giao dịch với công ty nữa? Tổng số tiền trợ cấp thôi việc cho những lãnh đạo đã nghỉ việc là bao nhiêu? Tại sao Wachtell, Lipton không nhìn nhận tình hình này một cách cẩn trọng hơn? Đâu là những chi tiết rõ ràng của vụ gian lận kỳ lạ mà các nhà điều tra đã phát hiện ra, vụ việc được đề cập đến trong thông cáo báo chí như là một “câu chuyện đùa có thật trị giá một tỉ đô la”?

“Đó không phải là chuyện đùa. Tôi cho rằng nếu các anh đặc trưng hóa theo một cách nào đó…” Buffett bắt đầu nói.

“Đó là những lời ông đã viết trong thông cáo báo chí.” Các phóng viên vặn lại một cách gay gắt.

“Đó không phải là lời của tôi. Nó nằm trong thông cáo báo chí. Tên tôi không nằm dưới thông cáo. Các anh có thể mô tả nó như một vụ tai nạn lạ lùng. Định nghĩa của tôi về một câu chuyện đùa có thật là câu chuyện làm các anh phì cười sau khi nghe xong. Tôi không xem đó là một câu chuyện ít khôi hài nhất.”

Các phóng viên, hầu hết đều đọc qua *Liar’s Poker,* chờ đợi một lời giải thích. Họ biết Salomon nổi tiếng vì “những lối cử xử ngu xuẩn”. Các nhà giao dịch thường xuyên lấy cắp quần áo trong va-li của nhau và thay vào đó bằng những

cái khăn tắm ướt sũng hay những chiếc quần lót màu hồng thêu ren. Trò ngốc nghếch nhất tại Salomon có liên quan đến chính trò bài bạc *liar's poker* , mà có một lần Gutfreund hứng chí đặt một triệu đô la vào chỉ một ván duy nhất, không mẻ một miếng nào. Meriwether cho là đã đếm tới 10 triệu đô la, làm cho Gutfreund phải rút lui. Trong khi câu chuyện này được cho là một dạng cư xử ngu xuẩn, chứa đựng nhiều yếu tố đáng ngờ, thì cho tới nay, 10 triệu đô la vẫn nằm ngoài giới hạn mà bất cứ ai có thể tưởng tượng ra đối với một trò xuẩn ngốc tại Salomon.

Nhưng với một tỉ đô la, các anh có thể chất đầy Cảng New York hàng đống gà nhựa cao ngang đùi Tượng Nữ thần Tự do. Khi đó, "một câu chuyện đùa có thật trị giá một tỉ đô la" sẽ là gì?

"Nhìn bên ngoài đó là một người phụ nữ rời xa một bộ phận nào đó sau rất, rất nhiều năm phục vụ – để nghỉ hưu, tôi đoán thế," Buffett nói. "Một lệnh phiếu được đưa ra với một người nào đó để tặng cho bà ấy một lệnh phiếu rất lớn. Một tỉ đô la. Một lệnh phiếu một tỉ đô la đối với một vụ chào bán trái phiếu Kho bạc có thời hạn 30 năm. Sau đó – và điều này trở nên mơ hồ – tôi đoán là sẽ có một kế hoạch vận động bà ấy đừng nộp lệnh phiếu và làm cho khách hàng đặt câu hỏi trước thực tế là lệnh phiếu đó đã không được nộp. Đó chỉ là vấn đề làm sao cho bà ấy sợ chết khiếp hay đại loại như thế. Tôi không biết rõ lắm.

"Vụ đấu thầu thực sự đã được nộp hồ sơ cơ mà!"

Một trăm năm mươi phóng viên ngồi trong im lặng. Salomon đã mua một tỉ đô la trái phiếu khi câu chuyện đùa đi sai hướng. Buffett không đùa rằng văn hóa của Salomon đang cần phải thay đổi.

"Nó phải bị xóa sổ. Suy đoán của tôi là bất cứ ai gây ra điều đó cũng có ý định xóa bỏ nó. Đó hẳn là một câu chuyện đùa ngu xuẩn nhất mà người ta cố phạm vào."

Không ai nói một lời nào.

Maughan hỏi: "Còn câu hỏi nào nữa không?"

Bầu khí nóng đã được giải thoát ra khỏi phòng họp báo. Sau câu chuyện nhỏ kể về sự thật này, còn ai muốn hỏi thêm điều gì nữa? Chỉ thêm một vài câu hỏi nhẹ nhàng vào buổi họp báo kết thúc.

Buffett nhìn đồng hồ đeo tay và họ bước ra khỏi sân khấu. "Tôi phải trở về Omaha đây." Ông nói.

"Warren, chuyện gì đang xảy ra ở đây thế?" Maughan hỏi. Maughan chưa

từng nói chuyện với một quan chức chính phủ đang giận dữ nào, cũng chưa từng tham gia một cuộc họp hội đồng quản trị của Salomon, và con tàu đang chìm dần. “Ông có quan điểm gì về việc ai là người thành lập ban quản trị? Ông có định hướng gì muốn nhắn nhủ với tôi như một chiến lược không?”

“Nếu anh phải hỏi tôi những câu hỏi như thế này, tôi đã chọn sai người.” Buffett nói. Ông rời khỏi văn phòng mà không nói thêm một lời nào nữa, để lại sau lưng 700 triệu đô la cùng uy tín của ông vào tay một con người mà ông vừa gặp 30 giờ trước đó. [104]

“ Và thế là, sau khi mọi việc kết thúc, họ vung máy ảnh sát mặt chúng tôi và thi nhau bấm. Đó là một quang cảnh hỗn tạp. Tôi bước ra và lên một chiếc taxi nhưng một hay hai phóng viên đã nhìn thấy, và họ có cảm giác đó là một Salomon mới, thay vì một hàng dài những chiếc xe đen bóng nối đuôi nhau chờ đợi chúng tôi ở bên ngoài.”

Vào sáng thứ Hai, Maughan xuống Phòng Giao dịch để lên tinh thần đã bị tàn phá của nhân viên. Maughan cởi bỏ áo khoác và xắn cao tay áo sơ-mi. Công ty, Maughan bắt đầu nói, vừa trải qua ba cuộc thử nghiệm. Thứ nhất là cuộc thử nghiệm về tính cách. Bằng cách sa thải Mozer và nhân vật số hai của anh ta, Tom Murphy, và chấp nhận đơn xin thôi việc của những người khác, công ty đã vượt qua cuộc thử nghiệm này.

Thứ hai là thử nghiệm lòng tin. Bằng cách lấy lại phần nào thiện chí của Kho bạc Quốc gia, Salomon cũng đã vượt qua cuộc thử nghiệm này.

Thứ ba là ý chí. “Đây không còn là một công ty giống như trước, nhưng chúng ta giữ những nét tốt đẹp của văn hóa cũ và cùng nhau tạo ra những nét văn hóa mới.” [105]

Một vài giao dịch viên ngọ nguậy ra vẻ khó chịu. Điều đó có nghĩa là gì, một nền văn hóa mới?

Nhưng ít ra Salomon đã có được một sự gián đoạn may mắn. Cũng trong đêm đó, tin tức lan nhanh trên các phương tiện truyền thông rằng Tổng Bí thư Liên bang Xô Viết Mikhail Gorbachev đã bị hạ bệ bằng một hành động táo bạo. Thị trường chứng khoán ngay lập tức rớt 107 điểm. Các tờ báo kinh doanh, vốn đang tập trung mũi dùi vào Salomon suốt từ ngày thứ Sáu, đã bất ngờ chuyển trọng tâm khi cả thế giới đang hướng về Gorbachev, bị quản thúc tại gia bởi tám lính gác và các nhân viên chính phủ. Với xe tăng tiến vào thủ đô Mát-xcơ-va và người Nga tuần hành trước tòa nhà quốc hội và biểu tình phản đối tại thành phố Leningrad, khách hàng tranh nhau bám đường dây điện thoại và bàn giao dịch

trái phiếu đã có những cuộc mua bán sôi động vào sáng hôm đó.

"Có rất nhiều cách để thoát khỏi trang nhất," một nhân viên giao dịch nói, "nhưng đưa Hồng quân Liên Xô vào đó quả là cách sáng tạo nhất." [106]

---

[1]. *Nguyên văn: the Great Purge. – ND*

[2]. *Liar's Poker: Rising Through the Wreckage on Wall Street, Michael Lewis, Nhà xuất bản W. W. Norton, New York 1989.*

[3]. *Feuerstein đã hoạt động trong nhiều vị trí cao cấp ở SEC, bao gồm cả hoạt động như một cố vấn cho vụ kiện Gulf Sulfur ở Texas, một vụ án mua bán tay trong đình đám.*

[4]. *Consigliere: từ tiếng Ý, nghĩa là nhà cố vấn (counsellor, adviser). – ND*

[5]. *Phỏng vấn Donald Feuerstein và nhiều người khác, những người xác nhận vai trò của ông và biệt hiệu POD.*

[6]. *Phỏng vấn Donald Feuerstein, Torn Strauss, Deryck Maughan, Bill McIntosh, John Macfarlane, Zach Snow, Eric Rosenfeld.*

[7]. *Phỏng vấn Bill McIntosh.*

[8]. *Phỏng vấn John Macfarlane.*

[9]. *Buffett: The Making của an Amerian Capitalist, Roger Lowenstein. Nhà xuất bản Doubleday, New York, năm 1996. Có trích dẫn Eric Rosenfeld.*

[10]. *Lowenstein, Buffett: The Making của an Amerian Capitalist, có trích dẫn John McDonough.*

[11]. *Phỏng vấn Eric Rosenfeld.*

[12]. *Phỏng vấn Donald Feuerstein.*

[13]. *Nguyên văn: Thumb-sucking. Ý nói sự chần chừ, ngần ngại. – ND*

[14]. *Feuerstein quay trở lại phòng hội thảo sau khi nói chuyện với Munger và lặp lại lời nhận xét "mút tay" với một luật sư khác, Zach Snow, mà không nói gì thêm. Ông ta không có vẻ hiểu được tầm quan trọng của nó, theo Snow trong một cuộc phỏng vấn. Feuerstein nói Munger đã tuyên bố rằng: "Warren và tôi làm như thế mọi lúc." Bất kể cách dùng từ như thế nào, cả Feuerstein lẫn Buffett*

không ai cảm thấy lo lắng về nhận xét của Munger.

[15]. *Joan Rivers: nghệ sĩ, diễn viên hài kịch, người dẫn chương trình truyền hình trực tiếp và doanh nhân người Mỹ. Bà nổi tiếng với chất giọng mang âm hưởng rất nặng của dân chính gốc New York.*

Neil Sedaka: Nghệ sĩ dương cầm, nhạc sĩ, ca sĩ người Mỹ có giọng tenor cao một cách lạ thường. – ND

[16]. *Phỏng vấn Gerald Corrigan.*

[17]. *Feuerstein đã từng ăn điểm tâm với giám đốc Gedale Horowitz và kể với ông ta nhiều về cùng câu chuyện, nhưng có phần nhiều thông tin hơn, vào buổi sáng ngày 08 tháng Tám. Nhưng Horowitz nói ông không hiểu thêm được gì.*

[18]. *"Warren Buffett's Wild Ride at Salomon", Carol Loomis, Fortune, ngày 27/10/1997.*

[19]. *Phát biểu sau này của Munger có được khi ông rút nó ra từ những sự bất đồng của Feuerstein về hồi tưởng của chính mình. Cả hai đều đồng ý rằng Munger đã mô tả rõ ràng. Không ai thắc mắc về những lời giải thích chung chung của Munger và Buffett về những hành động của bộ đôi Feuerstein và Gutfreund, ngày càng trở nên khó nghe khi nhiều thông tin được đưa ra ánh sáng.*

[20]. *Bản tường trình của Salomon Inc. được nộp cùng với Lời chứng của Warren E. Buffett, Chủ tịch kiêm CEO của Salomon, trước Tiểu Ban Chứng Khoán, Ủy Ban Các Vấn đề về Ngân hàng, Nhà ở và Đô thị, Thượng Viện Mỹ, ngày 10/09/1991.*

[21]. *Mercury Asset Management (Một liên kết thành viên của S.C. Warburg) và Quỹ Quantum. Khi Cục Dự Trữ Liên Bang làm việc với Salomon, nó được nhắm tới đầu tiên bởi vì S.C. Warburg đã bỏ thầu bằng chính tên của nó như một nhà phân phối sơ cấp (Bảng Tường Trình của Salomon Inc., ngày 10/09/1991).*

[22]. *Lời chứng của Charles T. Munger trước SEC, "In the Matter of Certain Treasury Notes and Other Government Securities", Hồ sơ số HO-2513, ngày 06/02/1992.*

[23]. *Lời chứng của Charles T. Munger trước (SEC), "In the Matter of Certain Treasury Notes and Other Government Securities," Hồ sơ số HO-2513, ngày 06/02/1992.*

[24]. *Michael Siconolfi, Constance Mitchell, Torn Herman, Michael R. Sesit,*

David Wessel, "The Big Squeeze: Salomon's Admission of T-Note Infractions Gives Market a Jolt—Firm's Share of One Auction May Have Reached 85%; Investigations Under Way—How Much Did Bosses Know?", Wall Street Journal, ngày 12/08/1991.

[25]. *Buffett sau này nói với Wachtell, Lipton cũng có phần lỗi, nhận xét rằng Wachtell đã công bố một cách hiệu quả vào ngày 08 tháng Tám một bảng tự đăng ký 5 tỉ đô la cho các trái phiếu trung hạn được sử dụng như một bản cáo bạch với "mục đích trình bày toàn bộ những sự thật vật chất về Salomon" vào mốc thời gian đó nhưng lại không hề nhắc gì đến các hoạt động của Mozer hoặc sự thụ động ban quản trị. "Nếu vị trí nhàn nhạ này là thứ mà Watchtell, Lipton đang cống hiến cho chính phủ và công chúng thông qua những sự bổ nhiệm chính thức, thì không thể không có chuyện họ cũng cống hiến một cái gì đó tương tự cho John, mặc dù tôi không biết nó là gì." Buffett tuyên bố.*

[26]. *Phỏng vấn John Macfarlane.*

[27]. *Phỏng vấn Bob Denham, người khám phá ra điều này khi ông chuyển vào văn phòng cũ của Feuerstein.*

[28]. *Lời chứng của Charles T. Munger trước SEC, "In the Matter of Certain Treasury Notes and Other Government Securities", hồ sơ số HO-2513, ngày 06/02/1992.*

[29]. *Nếu như người cho vay không chịu đáo hạn các khoản vay của công ty, Salomon sẽ bị ép buộc phải thanh lý tài sản của mình hầu như ngay lập tức. Trong một cuộc bán đổ bán tháo, tài sản sẽ được bán với giá thấp hơn giá trị thực rất nhiều. Bản cân đối tài chính mặc dù là vô địch của Salomon cũng sẽ tan chảy trong cái lỗ đen của sự phá sản ngay lập tức.*

[30]. *Phỏng vấn Bill McIntosh.*

[31]. *Phỏng vấn Donald Feuerstein, John Macfarlane.*

[32]. *Mozer đã không thông báo một khoản "mua" ròng tồn tại, vị trí "giao dịch trước khi phát hành (when-issued)" trong trái phiếu kho bạc đã đặt nó vượt qua giới hạn, và ông cũng có thể nộp một cuộc bỏ giá thất bại khác dưới cái tên của Công ty Tiger Management.*

[33]. *Mozer bác bỏ có chủ ý việc lèo lái thị trường. Ông bị nghi ngờ về những trái phiếu "mua bán có kỳ hạn không thực (repo-ing out)" bằng cách mượn tiền mặt từ khách hàng và dùng trái phiếu như tài sản ký quỹ và thỏa thuận bằng lời với các khách hàng này rằng họ sẽ không cho vay những trái*

phiếu này cho bất cứ ai. Điều này làm đóng băng nguồn cung cấp trái phiếu, ép những người bán khống. Những nghi ngờ về sự điều chỉnh giá đã lẳng nhẳng theo đuôi Salomon sau đó một thời gian dài. Điều nghi ngờ là Mozer và khách hàng của anh ta đã lũng đoạn trái phiếu và tạo sức ép. Theo Eric Rosenfeld, quầy giao dịch song hành của chính Salomon thiếu hụt Trái Phiếu Kho Bạc và bị cháy trái phiếu.

[34]. *"Market Mayhem: Salomon's "Squeeze' in May Auction Left Many Players Reeling—In St. Louis, One Bond Art) Saw $400,000 Vanish and His Job Go with It—From Confidence to Panic", Constance Mitchell, Wall Street Journal ngày 31/10/1991.*

[35]. *Feuerstein không phát hiện ra điều này đúng lúc, mặc dù nó được biết bên trong. Ông đổ thừa sự thiếu sót này đã khiến ông thất bại trong việc tạo sức ép cho một cuộc điều tra thấu đáo về sự chèn ép. Một vài người gồm có Meriwether, hình như có biết về "Tiger dinner" (được đặt tên theo một trong những khách hàng quỹ hedge). Tuy nhiên, "tiger dinner" không chứng minh được sự cấu kết.*

[36]. *Phỏng vấn John Gurfreund.*

[37]. *Hoặc bất kỳ giá nào; đây là hồi tưởng chung của Buffett.*

[38]. *Trong khi điều này đang diễn ra, Salomon trình ra bản tường trình tự đăng ký có liên quan đến việc cho vay một khoản nợ cao cấp 5 tỉ đô la, có chữ ký của các giám đốc. Việc tường trình một bản báo cáo đăng ký trong hoàn cảnh này có khả năng đẩy công ty vào tình thế vi phạm luật chứng khoán.*

[39]. *Có suy nghĩ cho là sự chén ép có thể đơn giản chỉ là chuyện điều chỉnh thời gian để làm một cuộc đánh cá rằng Fed sẽ nới lỏng lãi suất, theo Eric Rosenfeld, hơn là thách thức Kho Bạc.*

[40]. *Những quan điểm khác nhau trong công ty được rút ra từ những cuộc phỏng vấn một số nhân vật chủ chốt.*

[41]. *Phỏng vấn Donald Feuerstein, Zachary Snow. Feuerstein nói ông tình cờ đem theo con trai mình trong một cuộc viếng thăm trường tại trường Đại Học Cornell vào ngày đó và đã "nổi điên" khi ông phát hiện ra những gì đã diễn ra sau đó.*

[42]. *Phỏng vấn Donald Feuerstein. Feuerstein nhắc đến sự thất bại của ông trong việc gây ảnh hưởng với Gutfreund như kết quả của việc Gutfreund luôn vâng vâng, dạ dạ với ông. Ông nói: "Thật khó khi ta muốn tranh luận với một*

người mà họ lúc nào cũng đồng ý với ta." (Thư của Donald M. Fcuerstein gởi William E May, Charles T. Munger, Robert G. Zeller, và Simon M. Lorne, Munger, Tolles & Olson, ngày 31/01/1993).

[43]. *Phỏng vấn Zach Snow, Snow nói rằng giấc mơ đã ám ảnh ông thật lâu sau đó. Feuerstein không thuật lại tình tiết này nhưng nói rằng nếu có một chuyện gì đó giống như chuyện này xảy ra thì nó sẽ không đến với ông theo cách này.*

[44]. *Philip Howard, luật sư của Gutfreund, phát biểu với Ron Insana trên CNBC Inside Opinion, ngày 20/04/1995.*

[45]. *John Gutfreund phát biểu với Ron Insana trên CNBC Inside Opinion, ngày 20/04/1995.*

[46]. *Các cuộc đấu thầu vào ngày 27/12/1990 (trái phiếu 4 năm), ngày 07/02/1991 (còn được gọi là "trò đùa có thật trị giá bạc tỉ"), và 21/02/1991 (trái phiếu 5 năm) ẩn chứa những vụ bỏ thầu giả. Ngày 25/04/1991, cuộc đấu thầu có một giá được đưa ra chạm ngưỡng cho phép của một khách hàng. Trong cuộc đấu thầu ngày 22/05/1991 (trái phiếu 2 năm), Salomon (Mozer) đã không thông báo một quyền "mua" ròng cho chính phủ theo yêu cầu, một hành động gây ra sự nghi ngờ về một vụ bao che thao túng thị trường, nhưng bằng chứng về chuyện thao túng thị trường không bao giờ được tìm thấy.*

[47]. *Phỏng vấn Zach Snow, người cũng đã chứng thực điều này bằng một lời tuyên thệ vào năm 1994.*

[48]. *Phỏng vấn Deryck Maughan.*

[49]. *Speakerphone: Chế độ nói chuyện qua điện thoại không cần nhấc máy ở các điện thoại có tính năng "loa ngoài". – ND*

[50]. *Phỏng vấn Jerry Corrigan.*

[51]. *Mặc dù là sếp của Mozer, Meriwether không có quyền sa thải anh ta. Một giám đốc bộ phận không có quyền sa thải một giám đốc bộ phận khác. Chỉ có Gutfreund mới có quyền làm điều đó.*

[52]. *Phỏng vấn Bill McIntosh.*

[53]. *Phỏng vấn John Macfarlane, Deryck Maughan.*

[54]. *McIntosh, bằng sự thừa nhận của chính ông, không phải là người hâm mộ Gutfreund trước khi có sự kiện này.*

[55]. *Phỏng vấn Bill McIntosh.*

[56]. *Việc mở rộng biên độ từ 10 đến 20 điểm cơ bản chỉ thu hút thêm người bán. Khi buổi chiều trôi qua, các nhà giao dịch nới rộng thêm biên độ cho đến khi họ chào mời 90 xu trên các trái phiếu một dollar. Giá này ngầm chỉ một khả năng vỡ nợ rất cao.*

[57]. *Công ty vẫn kinh doanh như một "đại lý", có nghĩa là nó chỉ mua khi có một người mua trong tay để có thể bán lại trái phiếu sau đó.*

[58]. *Kurt Eichenwald, "Wall Street Sees a Serious Threat to Salomon Bros. —ILLEGAL BIDDING FALLOUT—High-Level Resignations and Client Defections Feared—Firm's Stock Drops", New York Times, ra ngày 16/08/1991.*

[59]. *Phỏng vấn Jerry Corrigan.*

[60]. *Strauss sau này đã thuật lại chuyện này cho Buffett.*

[61]. *Phỏng vấn Jerry Corrigan.*

[62]. *Phỏng vấn Jerry Corrigan.*

[63]. *Phỏng vấn Jerry Corrigan. Jerry nói rằng Strauss và Gutfreund đã có hơn một lần gặp mặt nói chuyện như thường lệ với ông giữa tháng Tư và tháng Sáu nhưng không nhắc đến bất cứ điều gì, và ông không còn tin tưởng họ nữa.*

[64]. *Buffett đến New York vào khoảng 2:30 đến 3:00 chiều, trong khoảng thời gian này thông cáo báo chí đã được thảo ra và chuẩn bị phát hành.*

[65]. *Từ thông cáo báo chí của Salomon ngày 16/08/1991: "Nhằm cho ban giám đốc Salomon sự linh động tuyệt đối; họ sẵn sàng nộp đơn xin từ chức tại một buổi họp đặc biệt của hội đồng quản trị."*

[66]. *Từ thông cáo báo chí của Salomon ngày 16/08/1991: "Nhằm cho ban giám đốc Salomon sự linh động tuyệt đối; họ sẵn sàng nộp đơn xin từ chức tại một buổi họp đặc biệt của hội đồng quản trị."*

[67]. *Phỏng vấn Bill McIntosh, Torn Strauss, Deryck Maughan.*

[68]. *Phỏng vấn Tom Strauss.*

[69]. *Phỏng vấn Jerry Corrigan.*

[70]. *Strychnine, một loại chất độc dùng với liều rất nhỏ có thể kích thích thần kinh, theo toa bác sĩ. – ND*

[71]. *Phỏng vấn Ron Olson.*

[72]. *Lời chứng của Warren Buffett, "In the Matter of Arbitration Between*

John H. Gutfreund against Salomon Inc., and Salomon Brothers Inc." Phiên 13 & 14, ngày 29/11/1993.

[73]. *Đây là hồi tưởng của Buffett về những điểm nổi bật của Gutfreund. (Từ lời chứng của Warren Buffett, "In the Matter of Arbitration Between John H. Gutfreund against Salomon Inc., and Salomon Brothers Inc.," Phiên 13 & 14, ngày 29/11/1993.*

[74]. *Phỏng vấn Tom Strauss.*

[75]. *Vào ngày 08/10/1991, vị trí của ông trong bảng xếp hạng bị thế chỗ vì gia đình Walton, chủ nhân của cổ phiếu Wal-Mart, chiếm vị trí từ 3-7, Buffett đứng ở vị trí thứ 8. Ngôi sao giải trí quyền lực John Kluge và Bill Gates chiếm hai trị trí đầu bảng.*

[76]. *Thông qua một lá thư thường lệ gởi đến Mercury Asset Management khi Kho Bạc phát hiện ra rằng Mercury, cùng với chi nhánh S. G. Warburg & Co. của nó, đã bỏ thầu một giá cao hơn 35% so với mức quy định. Mozer đã ra một trong những giá này mà không được sự cho phép của Mercury. Mozer đã sao lá thư này và che giấu nó bằng cách nói với Mercury rằng Salomon đã sơ suất khi bỏ thầu bằng tên của họ – và sẽ điều chỉnh lại, vì thế không cần phải bận tâm trả lời cho Kho Bạc. (Bản tường trình của Salomon Inc., nộp cùng với lời chứng của Warren E. Buffett, Chủ tịch kiêm CEO của Salomon, trước Tiểu Ban Chứng Khoán, Ủy Ban Các Vấn đề về Ngân hàng, Nhà ở và Đô thị, Thượng Viện Mỹ, ngày 10/09/1991.*

[77]. *Phỏng vấn Deryck Maughan.*

[78]. *Bài nói chuyện với sinh viên vào năm 1994 tại Đại Học North Carolina Kenan-Flagler Business School.*

[79]. *Một ngoại lệ là Stanley Shopkorn, người điều hành bộ phận huy động vốn từ cổ phiếu, và với những hồi tưởng của nhiều người khác, nghĩ rằng ông sẽ nhận được công việc đó.*

[80]. *Cheeseburger: bánh mì sandwich kẹp thịt và một (hoặc nhiều) lát phó mát. Thực ra, cheeseburger là từ ghép của hamburger + cheese.*

[81]. *Michael Lewis. Liar's Poker.*

[82]. *Chơi chữ, Nguyên văn: "A chairman was more like a chaiman of vice". – ND*

[83]. *Michael Lewis. Liar's Poker.*

[84]. *Swope sa thải toàn bộ họ và biến công ty thành một tổ chức Black Power cấp tiến, một hãng thông tấn "Truth & Soul".*

[85]. *Phỏng vấn Deryck Maughan.*

[86]. *Phỏng vấn Eric Rosenfeld, người cho rằng không có mối đe dọa nào cả. Nhưng vì Meriwether không bị hạn chế bởi một điều luật không cạnh tranh, rõ ràng là cả nhóm kinh doanh chứng khoán song hành sẽ phải ra đi, không sớm thì muộn.*

[87]. *Gutfreund kể cho Buffett nghe rằng Susan đã bảo ông ta rằng ông ta là kẻ không ai muốn thuê.*

[88]. *Phỏng vấn Philip Howard. Lời chứng của Warren Buffett "In the Matter of Arbitration Between John H. Gutfreund against Salomon Inc., and Salomon Brothers Inc.", Phiên 13 & 14, ngày 29/09/1993.*

[89]. *Phỏng vấn Warren Buffett; Lời chứng của Warren Buffett, "In the Matter of Arbitration Between John H. Gutfreund against Salomon Inc., and Salomon Brothers Inc.", Phiên 13 & 14, ngày 29/09/ 1993, đã trích dẫn điểm nổi bật này như một bằng chứng cho thấy rằng Gutfreund đã biết ông ta không có một giải pháp nào (phiên bản của Munger là: "Tôi sẽ không để các ông quay tôi đâu.")*

[90]. *Phỏng vấn Philip Howard.*

[91]. *Lời chứng của Warren Buffett, "In the Matter of Arbitration Between John H. Gutfreund against Salomon Inc., and Salomon Brothers Inc.", Phiên 13 & 14.*

[92]. *Lời chứng của Warren Buffett, Charles T. Munger "In the Matter of Arbitration Between John H. Gutfreund against Salomon Inc., and Salomon Brothers Inc," Phiên 13 & 14, 33 & 34.*

[93]. *Lời chứng của Charles T. Munger "In the Matter of Arbitration Between John H. Gutfreund against Salomon Inc., and Salomon Brothers Inc., Phiên 33 & 34, ngày 22/12/1993.*

[94]. *Phỏng vấn Gedale Horowitz.*

[95]. *Thị trường trái phiếu của Nhật sẽ không mở cửa cho đến 7:30 tối giờ Miền Đông nước Mỹ, nhưng thị trường giao dịch OTC của Nhật lại bắt đầu sớm hơn, vào lúc 5 chiều, thời điểm đó người cho vay sẽ bắt đầu bán cổ phiếu của Salomon và huy động vốn một cách hiệu quả.*

[96] . *Phỏng vấn John Macfarlane.*

[97] . *Lời chứng của Warren Buffett "In the Matter of Arbitration Between John H. Gutfreund against Salomon Inc.. and Salomon Brothers Inc.", Phiên 13 & 14, ngày 29/11/1993.*

[98] . *Phỏng vấn Jerry Corrigan.*

[99] . *Jerry Corrigan và Paul Volcker góp cái nhìn rất sâu sắc về chủ đề này.*

[100] . *Nguyên văn: Bank of Reputation. – ND*

[101] . *Vào lúc đó, người ta nhận thức rõ ràng rằng Buffett đã "đánh cuộc danh tiếng của ông thành một sự bãi bỏ từng phần nội qui đó", mặc dù không ai biết chính xác điều gì mới có ý nghĩa đối với ông. (Bài "Who Should Run Salomon Brothers?" Saul Hansell, Beth Selby, Henny Sender, Institutional Investor, Quyển 25, số 10, ngày 01/09/1991).*

[102] . *Phỏng vấn Deryck Maughan.*

[103] . *Phỏng vấn Charlie Munger.*

[104] . *Phỏng vấn Deryck Maughan.*

[105] . *Hansell, Selby và Sender, trong bài báo "Ai nên điều hành Salomon?"*

[106] . *Hansell, Selby và Sender, trong bài báo "Ai nên điều hành Salomon?"*

49.

KHI THẦN THÁNH NỔI GIẬN

New York, 1991 – 1994

Niềm tin của các nhà thi hành pháp luật rằng Salomon có thể tồn tại chỉ bằng danh tiếng của Buffett chắc chắn đã bị đặt nhầm chỗ. Salomon vẫn sống phởn phơ dù Kho bạc Quốc gia đã rút lại một phần phán quyết của chính mình. Một vài khách hàng lớn đơn giản cảm thấy ghê tởm Salomon. Trước tiên là Hệ thống Hưu bổng Công chức California (California Public Emloyees's Retirement

System), sau đó là Ngân hàng Thế giới rửa tay trước vụ Salomon. Hàng đêm, Buffett mơ thấy viễn cảnh hàng trăm tỉ đô la các khoản nợ của Salomon tới hạn thanh toán trong vòng vài tuần nữa kéo nhau chập chờn đi qua giấc ngủ của ông như những chú cừu ốm đói. Có đêm, ông có cảm tưởng rằng mọi thứ đều không còn nằm trong tầm kiểm soát của ông. *"Các sự kiện cứ kéo tôi vào và tôi không thể bước xuống khỏi xe lửa. Tôi không biết chuyến xe lửa đó đang đi về đâu.*

Tôi không biết đội quân của mình đang làm gì trong ngày. Tôi không biết tìm hiểu thế nào về những thứ mà tôi không biết rằng chúng vẫn đang tồn tại khi tôi bước vào Salomon. Tôi không biết điều Jerry Corrigan cảm nhận về tất cả những chuyện vừa xảy ra, hay vị Chưởng lý Tối cao Pháp viện Hoa Kỳ tại Quận Nam New York hay Cục Chống Độc quyền của Bộ Tư pháp Mỹ sẽ thực hiện. Nhưng tôi biết việc lèo lái con tàu đi đúng hướng là hết sức quan trọng – bất kể tôi đã phải khốn đốn như thế nào – thế mà tôi vẫn không kiểm soát được nó. Tôi có thể thức trắng đêm suy nghĩ nát óc, nhưng điều đó không hẳn đảm bảo cho một kết quả tốt đẹp. Và nó đem lại một sự khác biệt lớn cho đối với rất nhiều người. Nó có thể làm thay đổi cả cuộc đời phía trước của tôi."

Buffett phải quay lại New York tuần tiếp theo. Thượng Nghị sĩ Daniel Patrick Moynihan muốn gặp ông về vụ Salomon, và có nhiều vấn đề khác rất cần sự có mặt của ông. Ông và Munger đưa Moynihan về phòng ăn riêng trên tầng 47 của Salomon, nơi đầu bếp làm chuẩn bị một bữa ăn Wall Street thịnh soạn có rượu vang hảo hạng cho Moynihan. Moynihan nhìn Buffett và Munger, những người đã gọi cho mình món bánh mì sandwich, trong sự phẫn nộ. Hậu quả của Siêu bão Bob vẫn còn hoành hành ở Bờ Đông nước Mỹ. Thình lình, một thác nước mưa bắt đầu tuôn xối xả qua một lỗ rò nơi cửa sổ. "Thần thánh đang nổi giận với Salomon." Buffett bình luận. [1]

Vào cuối tuần đó, ông và Munger đi Washington gặp Bill McLucas và Dick Breeden tại SEC. Họ bước vào trong bộ dạng của "hai gã hành khách vừa xuống xe buýt đường dài của hãng Greyhound", theo cách nói của McLucas. Thế rồi họ bắt đầu nói chuyện và thảo luận khách hàng cứu Salomon. McLucas sau đó hiểu ra, ông ấy nói, tại sao cái người mà ông đang nói chuyện lại được xem là một huyền thoại và người kia có thể hoàn thành những câu cuối cùng của huyền thoại đó. [2]

Cuối cùng, Buffett một mình đến thăm Cục Dự trữ Liên bang để gặp Nick Brady, người nói rằng Buffett là một tay lừa gạt. Brady nói: "Warren này, tôi biết anh sẽ nhận công việc đó bất kể chuyện gì xảy ra." [3] Chỉ có sự chân thành trong lời khẩn cầu của Buffett là làm xúc động ông ấy. Hãy thu xếp mọi chuyện cho ổn thỏa trước đã và sau đó anh hãy bước ra khỏi nơi đó.

Buffett xác nhận rằng bất cứ sai phạm nào của Salomon đã bị phát hiện hay được thú nhận đều sẽ được sửa đổi ngay lập tức. Ông nói: “Chúng tôi sẽ làm ngay, làm nhanh và làm giải quyết tất cả mọi rắc rối.” Một khi ông đã nói nhanh là ông sẽ làm liền. Ông đến gặp thư ký mới của ông, người từng làm việc cho Gutfreund và hiểu rõ nhiều người khác. Paula, ông đề nghị, tại sao cô không nói chuyện với các thành viên ban quản trị và hỏi họ về những gì họ đã biết và khi nào. [4] Bob Denham, một luật sư cẩn trọng của Munger, Tolles, được phái tới từ Los Angeles để đứng đầu cuộc điều tra, đã nghe phong thanh về kế hoạch này và đã đặt một dấu chấm hết cho nó. Cuộc điều tra phải được thực hiện bởi các luật sư.

Điều đầu tiên Denham làm là phỏng vấn Don Feuerstein. Sau đó, Feuerstein bị sa thải ngay lập tức. Rồi anh ta đề nghị nói chuyện với Buffett và Buffett chỉ nói với anh ta rằng: “Lẽ ra anh phải làm nhiều hơn thế.” Vì Buffett hiểu ngay từ đầu rằng Feuerstein không hiểu gì về sự trở mặt. [5] Tuy nhiên, Buffett dần dần đi tới kết luận rằng rằng vì lòng trung thành của mình đối với Gutfreund, Feuerstein đã đặt lợi ích của sếp mình lên trên lợi ích của Salomon. Hiện Denham đang làm công việc của một luật sư trưởng. Trong khi Buffett từ từ nắm quyền kiểm soát, ông khám phá ra ban giám đốc đã trở thành mục tiêu của cái gọi là “chế độ kiểm soát và phân phối thông tin” tệ hại như thế nào, vốn được thực hiện bởi ban quản trị Salomon. Lúc này ông và Munger mới biết rằng vào tháng Tư Mozer đã lần đầu tiên thừa nhận có nộp hồ sơ dự thầu sai qui định, và công ty cũng biết rằng anh ta cố tìm cách che đậy hành động sai trái của mình, và đã đánh lạc hướng khách hàng mà anh ta mượn tên để đăng ký dự thầu trái phiếu Kho bạc bằng cách nói rằng đó là một sơ suất do ghi chép.

“ Như thể Mozer vừa đánh một que diêm. Vậy là Ngài Gutfreund có thể đã, vào ngày 29 tháng Tư, thổi phụt tắt que diêm của Mozer và không có một hành động nào cả.

Và sự thật cho thấy Mozer là kẻ mắc chứng hỏa cuồng và có khuynh hướng đánh lửa thường xuyên hơn chúng tôi nghĩ. Trách nhiệm của Ngài Gutfreund là phải có hành động gì đó ngay khi trông nhìn thấy điều đó. Đầu tiên, ông ta không làm gì cả nhưng sau đó lại bắt đầu, trong hoảng loạn, châm thêm dầu vào lửa.

Hậu quả cuối cùng là các cổ đông của Salomon bị mất hàng trăm triệu đô la, và 8.000 nhân viên và gia đình họ rơi vào nỗi sợ bị mất việc khi công ty phá sản.

Tôi nghĩ đó là một chuyện đơn giản nhất trên đời. Đây, anh có một anh bạn, Paul Mozer, người thừa nhận đã nộp hồ sơ thầu bất hợp pháp đối với vị khách

hàng và nhà thi hành pháp luật quan trọng nhất thế giới, Chính phủ Hoa Kỳ. Và rồi anh ta tìm cách xóa dấu vết bằng cách lôi kéo một khách hàng vào cuộc nhằm che đậy sai phạm của mình để chính phủ không thể tìm ra.

Không có hành động nào trong các hành động trên thuộc về lỗi của Gutfreund!

Nhưng khi bạn nghe về một hành động như thế, chắc chắn là trong vòng 10 giây bạn sẽ nhấc ngay máy điện thoại và nói, Mozer này, anh bị đuổi việc ngay lập tức. Và anh đi thẳng đến Jerry Corrigan và nói, Jerry ạ, ông biết không, đây là vấn đề thường xảy ra khi ta điều hành một nơi có đến 8.000 nhân viên. Gã này đã đi sai đường và tôi đã sa thải anh ta ngay khi biết được vụ việc. Ông muốn tôi làm gì tiếp theo nào?” [6]

Dĩ nhiên, đó không hẳn là điều sẽ xảy ra trong vòng 10 giây đối với nhiều người. Họ sẽ nghĩ tới nghĩ lui về tất cả mọi khía cạnh của vấn đề. Mozer là tài sản đáng quý của công ty. Anh ta đã điều hành xuất sắc bộ phận ngoại hối. Đuổi anh ta sẽ gây ra chuyện không vui. Có thể áp dụng biện pháp cải tạo anh ta. Thật là đau đớn khi phải thú nhận chuyện này với các nhà thi hành pháp luật bởi phản ứng của họ thường rất nóng nảy. Và, không ít hơn một công ty luật danh tiếng nói rằng báo cáo một vụ việc như thế là không bắt buộc về mặt kỹ thuật. Buffett bỏ qua tất cả những lý lẽ đó. Ông nghĩ về xác suất; ông ngoại suy ngay lập tức về một thảm họa kinh hoàng có thể xảy ra – và sau đó hình dung thật nhanh những gì cần làm để có xác suất nhỏ nhất về một thảm họa. Đây là câu trả lời: sa thải Mozer tức thì và thú nhận nhanh chóng với các nhà thi hành pháp luật. Buffett suy nghĩ rất phân minh về lòng trung thực, ông không tài nào chịu được những kẻ nói dối và những tên lừa đảo. Tất cả là thế.

Hiện ông nhận thất rằng tình huống này bất ngờ dối trá hơn những gì ông được cho biết trước đó. Các nhà điều tra báo cáo với ông rằng Feuerstein khi đó đã nói rằng các hành động của Mozer là “phạm pháp rõ ràng” – một sự tương phản đáng kinh ngạc trước phản ứng hết sức nhẹ nhàng của công ty đối với lời khuyên về mặt pháp lý sau đó rằng không cần phải công bố vụ việc. Và không ai thông báo cho phòng pháp chế của công ty – bộ phận được giao nhiệm vụ giám sát sự tuân thủ các qui định của pháp luật – về hành vi của Mozer. Cũng đúng thôi, Salomon có một thái độ chấp hành pháp luật lỏng lẻo nhất mà mọi người từng biết. Thậm chí sau đó họ còn có một cuộc tranh cãi xem ai nên được xem là thành viên của ủy ban giám sát pháp luật. [7] Tuy nhiên, trưởng bộ phận pháp lý đã lấy làm khó chịu khi biết rằng mình nằm ngoài vòng thông tin và rất giận dữ khi các trình tự xử lý theo thủ tục đã được xác lập lại bị bỏ qua.

Buffett và Munger cũng biết được rằng vào đầu tháng Sáu khi Gutfreund gặp Bob Glauber, Trợ tá Bộ trưởng Ngân khố, để biện hộ cho công ty chống lại cáo buộc rằng họ đã sắp đặt trước vụ bỏ thầu tai tiếng hồi tháng Năm. Họ khám phá ra rằng ban quản trị của Salomon đã từng cân nhắc xem có nên tiết lộ vụ bỏ thầu tháng Hai cho Glauber ngay sau cuộc gặp hay không, và cuối cùng đã quyết định rằng đó không phải là thời gian thích hợp để nói ra. Sau này Glauber nói rằng mình bị lừa vì Gutfreund không hề nói một lời nào với ông ấy. Không có gì tổn hại trong mối quan hệ với chính phủ và sự đáng tin cậy của Salomon sau cuộc gặp với Glauber. Dường như đó là một sự che đậy hoàn hảo.

Thông cáo báo chí thứ hai nói rằng ban quản trị thừa nhận sở dĩ có sự công bố chậm trễ là do "thiếu sự chú ý thích đáng đối với vụ việc". Điều này làm cho ban quản trị trở thành đồng lõa trong vụ che dấu sai phạm, bất kể sự thật là Gutfreund đã đến gặp Glauber và rõ ràng là có cơ hội để khai báo sự thật. Nhưng rồi ban quản trị đã nhắm mắt làm ngơ cuộc gặp với Glauber.

Buffett rất tức giận vì ông không hề biết gì về những chuyện này trong suốt cuộc khủng hoảng cuối tuần trong khi ông đang thương lượng với chính phủ. Những kẻ mà công việc hàng đầu của họ là bảo vệ danh tiếng công ty đều đã không làm đúng chức trách của mình và thực tế còn gây hiểm họa cho công ty. Tuy những điều này làm ông cảm thấy vô cùng tổn thương, nhưng Buffett vẫn còn chưa biết điều cuối cùng: công văn "đạn đã lên nòng" của Sternlight được gởi đến Salomon và bị làm ngơ.

Vài ngày sau, ban quản trị nhóm họp và Buffett nói ra suy nghĩ của mình dựa vào những gì ông nghe thấy. Ban quản trị xóa bỏ hợp đồng đặt báo dài hạn của ban điều hành trước kia. Họ xóa bỏ cả chế độ thư ký cho các thành viên, tài xế riêng và những chiếc limousine sang trọng cũng như cắt điện thoại đường dài và hệ thống nhắn tin tự động. Họ bị cấm bước vào văn phòng của Salomon. Cả chế độ bảo hiểm y tế của họ cũng bị hủy bỏ. Wachtell, Lipton đề nghị rút khỏi hợp đồng tư vấn cho Salomon. Ban đầu, Buffett ngần ngại nhưng sau đó ông đồng ý. Ý kiến chung là những tư vấn pháp lý của Marty Lipton đã không bảo vệ được danh tiếng của Salomon. [8]

Lúc này Denham đang lo việc giám sát sự tuân thủ pháp luật hàng ngày của công ty. Để tăng thêm sức mạnh cho bộ phận pháp chế nhằm ngăn chặn các vấn đề bên ngoài, Buffett đem Ron Olson vào, một cộng sự mới nhất của Munger, Tolles & Olson (MTO), người từng tham gia giải quyết vụ *Buffalo Evening News* và hiện là đại diện của Berkshire Hathaway. [9] MTO vừa tinh chỉnh xong bộ phận ra-đa định hướng để mang lại kết quả tốt nhất cho thân chủ của mình bằng một hệ thống pháp lý chặt chẽ – và một sự hiểu biết khá rõ về quan điểm của

Buffett.

Buffett bảo Olson rằng ông muốn theo đuổi một chiến lược mới. [10] Gần như khập khiễng bởi một đòn chí tử vào danh tiếng của mình, Salomon không thể, theo quan điểm của ông, tồn tại qua một bản tuyên án có tội. [11] Nó như một bệnh nhân ung thư thời kỳ cuối vậy. Để cứu lấy nó, Buffett nghĩ, cần phải áp dụng liệu pháp xạ trị liều cao, dù rằng kỹ thuật này sẽ làm bệnh nhân yếu đi tạm thời. Liệu pháp mà ông nghĩ ra là hy vọng lớn nhất của Salomon về việc tránh bị tuyên có tội là bày tỏ sự ăn năn hối lỗi tột cùng. Ông sẵn sàng đào tận gốc rễ của tế bào ung thư cuối cùng và dùng những tia xạ trị nóng bức để tẩy rửa sạch sẽ cả công ty và đốt cháy ngay lập tức bất kỳ mầm mống nào của sự tái diễn.

Vào ngày làm việc đầu tiên của Olson, anh ta được cử đến gặp Otto Obermaier, Thẩm phán Tối cao Pháp viện Mỹ tại Quận Nam New York, người chịu trách nhiệm ra phán quyết Salomon có tội hay không có tội.

“ Lý lẽ chúng tôi đưa ra với Otto Obermaier là chúng tôi sẽ biến mình thành một tấm gương. Đây sẽ là tấm gương về sự hợp tác lạ thường nhất mà mục tiêu đã được định trước, và kết quả của nó sẽ tác động đến hành vi của các bị cáo khác trong tương lai và hệ thống tư pháp sẽ vận hành như thế nào trong trường hợp này.”

Olson phải thực hiện một cam kết đặc biệt. Ngay lập tức, ông ấy bác bỏ đặc quyền dành cho các luật sư của khách hàng của Salomon, vốn làm tấm khiên che chắn các cuộc giao tiếp giữa công ty và các luật sư phía các nguyên đơn. Ông ấy nói rằng cho dù MTO có tìm thấy gì trong cuộc điều tra, Obermaier cũng sẽ biết điều đó ngay khi MTO biết. [12] Nói bằng một thứ tiếng Anh đơn giản, điều đó có nghĩa là MTO, nhân danh Salomon, đã tự nguyện hành động như cánh tay mặt của chính phủ.

Obermaier quả là “đa nghi”, Olson nói. “Ông ta nghĩ rằng chúng tôi là một nhóm trần truồng đến từ vùng Trung Tây và bán cho ông ta một mớ những thứ xằng bậy nào đó.” [13] Ông ta không thể tưởng tượng được rằng có một công ty nào đó tình nguyện thực hiện các cuộc điều tra chống lại chính lợi ích của mình. Sau cùng, Salomon không phải đối mặt với hiểm họa sắp sửa xảy ra về một phán quyết “có tội”. Họ có vài tháng để chứng minh sự “vô tội” của mình. Rõ ràng, đây là một lời hứa đãi bôi hơn là một cam kết “cải tổ”.

Sau đó Olson bay đi Washington và nói với Breeden của SEC – người cũng “nghi ngờ không kém” – những điều tương tự. [14]

Đầu tiên, việc bác bỏ đặc quyền chưa rõ có nghĩa là gì. Frank Barron, một luật

sư của Cravath, Swaine & Moore, một trong các công ty luật khác của Salomon, được cử làm trung gian giải thích món quà khác thường này có nghĩa là gì đối với Bộ Tư pháp Mỹ. Thương lượng các điều khoản là rất khó khăn vì cam kết đã được định xong. Salomon có chút ít lực đòn bẩy. Bộ Tư pháp nhấn mạnh về một sự diễn giải rộng rãi của cam kết để rộng đường dư luận. [15] Thỏa thuận đã đặt công ty vào một tình thế dở khóc dở cười trong việc cáo buộc các nhân viên của mình. Càng có nhiều chứng cứ MTO thu thập được cho thấy nhân viên của Salomon có tội, Salomon càng chứng minh được rằng họ đang hợp tác cao độ và quyết tâm sửa đổi chính mình. Trong khi đó, các nhân viên cũng phải hợp tác tốt, nếu không sẽ bị sa thải. Lời khai của họ trước các nhà điều tra không được bảo vệ bởi quyền được bảo vệ bí mật của những thông tin đã trao đổi với luật sư (attorney-client privilege). [16]

Được đề nghị giúp Buffett soạn thảo lời khai trước kỳ họp quốc hội sắp tới, Gutfreund và các luật sư của ông ta gặp Olson vài ngày sau đó. Gutfreund tình nguyện hợp tác, nhưng các luật sư của ông ta cố đặt ra những qui tắc nền tảng cho cuộc nói chuyện. Olson từ chối chấp nhận các qui tắc này. Cuối cùng, Gutfreund và các luật sư của mình bước ra. [17] Olson báo cáo với Buffett rằng mình đã đụng vào “một bức tường đá”. [18]

Tất cả mọi thứ ở Salomon đều bị đảo lộn như thể một nền văn hóa công khai mới vừa có hiệu lực. Một vài ngày sau cuộc gặp với Obermaier, Olson và Buffett cùng nhau vào một căn phòng tại số 7 tòa nhà World Trade Center để tham dự một cuộc họp. Một người nào đó đã chuyển sang chế độ “lái tự động” và thuê vào một công ty chuyên về quan hệ công chúng (PR – Public Relations). Quanh một bàn họp lớn hình vuông, hơn 20 người đang ngồi chờ họ. Một vài người là nhân viên của Salomon, nhưng đa số những người từ công ty PR còn lại và các nhà vận động hành lang đang tính tiền công ty theo giờ tư vấn. Buffett lắng nghe trong 15 phút trong khi họ trình bày cách thức xử lý cuộc khủng hoảng này. Sau đó, ông đứng dậy: “Tôi xin lỗi, nhưng tôi rất lấy làm tiếc.” Rồi ông nghiêng người và nói thầm vào tai Olson: “Hãy nói với họ rằng họ không được cần đến” và ông bước ra khỏi phòng. [19]

“Điều đó không có nghĩa là chúng tôi bị hiểu lầm, ơn Chúa.” Sau này Buffett nói. “Chúng ta không gặp rắc rối về quan hệ công chúng, mà chúng ta gặp rắc rối vì những gì chúng ta đã làm.”

Vào ngày sinh nhật của ông, 30 tháng Tám, Buffett đi Washington. Ông quyết định tự chuẩn bị bản khai trước Quốc hội và bảo Steve Bell, người điều hành văn phòng của Salomon tại Washington, lập ra một nhóm sự vụ để động não trước những câu hỏi mà Quốc hội có thể hỏi ông.

Ông làm thủ tục nhận phòng tại khách sạn Embassy Suites gần văn phòng của GEICO. Vì tình hình khẩn cấp tiếp diễn, ông ở lỳ trong phòng suốt hai ngày. Ông bất ngờ chạm trán với Carolyn Smith, nhân viên tổng đài của khách sạn, người trở thành thư ký không chính thức của ông, và Daisy Mae, người trực điện thoại và mang bánh ngọt lên phòng để ông ăn tối. Họ chưa bao giờ gặp riêng, nhưng khi Nick Brady từ Kho bạc gọi đến, cô chuyển ngay máy cho Buffett ngay cả khi ông đang dính chặt với một đường dây điện thoại riêng trong phòng mình. [20]

Sau một vài ngày, Buffett dành chút thời gian để tới thăm các phòng ốc sang trọng của Salomon tại Washington, nơi Bell đã tập hợp được một số người để động não các câu hỏi có thể của Quốc hội. Trước đó Bell đã gọi New York hỏi rằng nên cho Buffett ăn gì. "Món gì đơn giản thôi, hamburger chẳng hạn." Người ta bảo anh ta. Bell là một trong những người trong hàng thập niên qua nghĩ rằng lời khuyên này chắc chắn không thể hiểu theo nghĩa đen. Đến giờ ăn trưa, đầu bếp đưa ra món cá được chuẩn bị đơn giản. Buffett không hề đụng tới. Sau đó là món sa-lát trộn tươi ngon với pho-mát nhập khẩu. Buffett cũng không ngó ngàng. Thịt bê hay món gì đó tương tự được mang ra làm món thứ ba. Buffett lấy vài miếng và rồi để nguyên trên đĩa của mình. "Thưa ông Buffett," Bell nói, vẻ lo lắng, "tôi thấy ông không ăn được gì cả. Có gì đó không ổn à? Chúng tôi có thể làm cho ông món gì khác không?"

"Tôi có một qui tắc ăn uống rất đơn giản: món gì một đứa trẻ lên ba không ăn được thì tôi cũng không ăn được." [21] Buffett nói.

Ngày tiếp theo, Buffett, Dyryck Maughan và Bob Denham đến Tòa nhà Văn phòng Rayburn House để tuyên thệ trước Quốc hội. Katharine cũng đến để ủng hộ tinh thần cho Buffett. Bà ngồi với Maughan và Denham ở hàng ghế đầu. Buffett tạo ấn tượng mạnh khi ngồi một mình tại bàn tiểu ban Quốc hội và trịnh trọng cam kết hợp tác hoàn toàn với Quốc hội và các nhà thi hành pháp luật. [22] " *Tôi muốn biết chính xác điều gì đã xảy ra trong quá khứ để vết nhơ này chỉ dính dáng đến ít người nhất và phải được lấy ra khỏi những người vô tội."* Ông nói.

Các Nghị sĩ Quốc hội như muốn lột da Salomon, ra vẻ họ là những vị cứu tinh của các nhà đầu tư và yêu cầu một sự đoạn tuyệt với quá khứ. Tuy nhiên, họ có vẻ kính nể Buffett. Khi ông lên tiếng, "Biển Đỏ mở ra, và Phép màu xuất hiện", Maughan nói. [23] Buffett đặt ra vấn đề về Wall Street. " *Các thị trường chứng khoán khổng lồ tập trung rất nhiều người đo lường sự giàu có của mình bằng tiền bạc. Nếu một người nào đó đi qua cuộc đời và đo lường chính họ chỉ bằng số tiền họ có, hoặc năm ngoái họ đã kiếm được bao nhiêu, chẳng chóng thì chầy*

họ sẽ gặp rắc rối. Salomon sẽ có những mục tiêu ưu tiên khác kể từ giờ phút này.

Làm mất tiền bạc của công ty, tôi có thể hiểu được; nhưng chỉ làm sứt mẻ dù chỉ một chút danh tiếng của công ty, tôi sẽ trừng phạt thẳng tay không thương tiếc.”

Những lời này từng được phân tích cú pháp và mổ xẻ tỉ mỉ trong các lớp học và các bài tập tình huống về mô hình tinh thần cao thượng của các công ty. Sự trình bày không chút nao núng của Buffett nói lên rất nhiều điều về tính cách của một con người. Tuyên bố này bộc lộ rất nhiều thiên tư của ông – tính cương trực, sự thôi thúc giảng đạo, sự yêu thích sự nhanh chóng và dứt khoát, những qui tắc đơn giản trong hành vi. Cởi mở, chính trực, cực kỳ trung thực và tất cả các phẩm chất khác mà ông đại diện: Buffett là Salomon và sẵn sàng bảo vệ Salomon. Nếu Berkshire Hathaway là trang xã luận của ông thì Salomon là nhà thờ cung cấp tài chính cho ông.

Buffett đi thẳng về số 7 tòa nhà World Trade Center và đưa ra một thông báo một trang giấy yêu cầu toàn thể nhân viên tường trình mọi vụ vi phạm pháp luật và những vi phạm đạo đức trực tiếp với ông. Ông miễn trừ những sai phạm nho nhỏ như thâm lạm một vài đồng công quỹ, nhưng, “nếu có gì nghi ngờ, hãy gọi hỏi tôi.” Ông bảo họ. Ông cho đánh máy cả số điện thoại nhà riêng của ông vào thông báo đó. Chúng ta sẽ “kinh doanh như một công ty hạng nhất bằng phương pháp hạng nhất.” Ông viết. [24]

Ông muốn điều hành mọi thứ bằng cái mà ông gọi là “bài kiểm tra trang bìa”. Đừng chỉ răm rắp làm theo qui tắc, ông nói.

Tôi chỉ muốn nhân viên của tôi hỏi chính họ rằng họ có muốn bất kỳ hành động đen tối nào của họ xuất hiện trên trang bìa của tờ báo địa phương, sẽ được vợ/ chồng, con cái, bạn bè của họ đọc qua lời tường thuật của một phóng viên sắc sảo và nắm rõ mọi thông tin hay không. [25]

Lúc bấy giờ toàn thể nhân viên điên cuồng ra sức giữ công ty. Họ gọi cho khách hàng và van nài họ đừng rời bỏ Salomon và cố gắng bán đi các tài sản của công ty nhanh như có thể vì các khoản nợ tài trợ cho các tài sản đó đang biến mất. John McFarlance và bàn repo chứng khoán [26] , vốn bán và mua hàng lô trái phiếu, điều hành một cuộc bán tháo tài sản phức tạp cùng lúc đàm phán căng thẳng với một số lượng lớn các nhà cho vay mà rất nhiều người trong số họ từ chối ứng tiền cho công ty. [27]

Bảng cân đối kế toán teo tóp dần với tốc độ một tỉ đô la một ngày. McFarlance và các nhà giao dịch của Salomon gặp các nhà cho vay nhiều lần để bảo đảm

rằng họ được thông báo tình hình và tập trung vào việc bình ổn bảng cân đối kế toán và các mối quan hệ khách hàng, dần dần họ làm tăng mức phí phân bổ lợi nhuận của Salomon và để nền kinh tế làm những việc còn lại. [28] Họ thanh toán tất cả các kỳ phiếu thương mại và tái cấu trúc lại các khoản nợ theo hướng duy trì các hối phiếu trung hạn và các khoản nợ dài hạn. Sử dụng các nghiệp vụ thị trường tương lai và nghiệp vụ mua bán chứng khoán phái sinh (swap), các nhà giao dịch của Salomon rón rén đi qua thị trường để che giấu vụ mua bán ngọn lửa khổng lồ mà họ vừa khơi dậy. Nếu các nhà môi giới khác nhận ra chiêu thức này, chuyện sẽ trở thành một mưu toan làm giảm giá cổ phiếu. [29]

Dưới sự đe dọa của một bản tuyên án có tội, quả là còn lâu Salomon mới có thể tồn tại được. Các nhân viên hiểu rõ thông điệp trong bức thư thông báo của Buffett. Chắc chắn là không điều gì có thể xảy ra một cách sai trái trong bầu không khí này, nơi có đầy các nhà thi hành pháp luật và cả Quốc hội đang hò hét đuổi theo. “Tôi muốn mỗi nhân viên là một người tự giám sát lấy mình trong việc tuân thủ luật pháp.” Buffett nói. Điều này có nghĩa là để cứu công ty, họ phải do thám lẫn nhau. Trong khi đó, mọi người đều biết rằng MTO bò qua bàn làm việc của chính phủ như một kẻ gỡ bom mìn khi tìm kiếm những điều sai trái. Khi các khách hàng đi khỏi, việc giao dịch sẽ co lại và nỗi sợ hãi sẽ lan nhanh, nền văn hóa lâu đời của công ty vốn chấp nhận những rủi ro trên giang hồ bắt đầu phai mờ dần.

Trong vòng vài ngày, Buffett được gọi lại, lần này là để tuyên thệ trước Thượng viện Mỹ. Corrigan, Breeden và các ủy viên công tố liên bang vẫn giữ thái độ khinh miệt đối với Salomon. Trong khi ngồi phía sau Corrigan một vài hàng ghế trong phòng Thượng viện chờ được gọi tên, Buffett nghe Thượng Nghị sĩ Chris Dodd hỏi Corrigan về việc có hay không Cục Dự trữ Liên bang đã mê ngủ lúc đó. [30] Corrigan đáp “không” và nói rằng công văn của Sternlight đã được gởi tới Salomon ngày 13 tháng Tám với yêu cầu phải có sự thay đổi trong ban quản trị nhưng đã bị bỏ qua. Bằng cách diễn đạt này, Buffett nhận ra rằng Corrigan đang mô tả như thể Salomon đã nhổ nước bọt vào mặt ông ấy.

Buffett ngồi như thể đang vò đầu bứt tai. Ông biết rằng có một vấn đề gì đó nghiêm trọng ở đây, nhưng ông không biết Corrigan đang nói đến điều gì. [31]

Khi đến giờ tuyên thệ, ông nói: *“Quốc gia có quyền trông đợi các qui tắc và luật lệ của nó được tuân thủ, và Salomon đã không chấp hành theo nghĩa vụ này.”* Các Nghị sĩ phiền trách về việc chi trả tiền thưởng quá cao của Salomon. Làm thế nào mà một nhân viên giao dịch trái phiếu lại kiếm được 23 triệu đô la trong vòng một năm? Họ hỏi. *“ Điều đó làm tôi rất khó chịu.”* Buffett trả lời. Họ muốn biết việc buôn bán trái phiếu thực hư thế nào, và có mang lại lợi ích gì cho

nền kinh tế hay không. Buffett giải thích và nói thêm: *"Nếu các ngài hỏi tôi rằng điều đó có thể so sánh với một giáo viên giỏi trong một trường công lập hay không, tôi thực sự không muốn các ngài thúc ép tôi trong chuyện này."*

Tại sao một ban quản trị đầy những con người thông minh lại không thức tỉnh và cảnh giác hơn? Một Nghị sĩ hỏi. Không phản bội với sự thật bên trong công văn của Sternlight – bất kể hậu quả có như thế nào – Buffett nói rằng ban quản trị đã giữ lại thông tin. [32] Ông biết rằng lúc đó Munger là người duy nhất đặt ra những câu hỏi chính xác khi cuộc điện thoại đầu tiên được gọi đến.

Ông không có ý bênh vực cho Salomon vì những gì đã xảy ra: một công ty vĩ đại với một nền văn hóa lớn có một nhân viên đơn lẻ làm một chuyện động trời, được giám sát bởi một ban quản trị xử lý sai lầm tình thế đến nỗi gây ra thảm họa. Bênh vực cho một công ty *Liar's Poker* không giống như tranh thủ tình cảm của bạn bè. Không, Salomon là một vụ Gomorrah [33] tài chính cần được điều tra và gột rửa khỏi những kiểu làm việc của lũ người trốn sâu lậu thuế, dắt mối kiếm tiền và gieo quẻ nói dối ăn tiền.

Quan niệm táo bạo và thu hút sự chú ý này ngay lập tức chặn đứng cuộc săn lùng của mụ phù thủy độc ác. Những cây đinh ba được cất lại vào vựa cỏ khô và các nhân viên tiếp tục làm việc. "Đó là một chiến lược thông minh," Eric Rosenfeld nói. "Đó là lệnh xuất phát của chúng tôi, và chúng tôi đã hành quân."

Khi Buffett về tới Salomon, ông tìm kiếm các chi tiết trong công văn của Sternlight. "Ông ấy tràn đầy sức sống", nói theo lời của thành viên hội đồng quản trị Gedale Horowits. "Đó là hành động không tố giác tội phạm. Ông ấy giận dữ bởi vì ông ấy không được cho biết về công văn đó và nó cũng không được Salomon hồi đáp." Ngoài cuộc họp với Glauber thì việc xử lý công văn này là hành vi nghiêm trọng nhất của trò "ém nhẹm thông tin". Việc giữ không chuyển công văn này lên hội đồng quản trị đã đưa họ vào tình thế ra một loạt quyết định mà không đếm xỉa gì tới các kỳ vọng của Corrigan. Thái độ của Buffett và Munger đối với ban quản trị cũ trở nên cứng rắn hơn. Giờ đây ý nghĩa thực sự của thuật ngữ "mút tay" của Munger đã hoàn toàn rõ ràng. "Mút tay" có nghĩa là làm ngơ những sự thật hiển nhiên cho tới khi đũng quần của bạn đầy ứ "hết thuốc chữa". Suốt những tuần lễ sau đó, Munger nói: "Chúng ta phải chú ý đến sự toàn vẹn lãnh thổ của chúng ta." – ý nói Kho bạc Quốc gia và Cục Dự trữ Liên bang – "và quan điểm của chúng ta thay đổi khi nhận thức của chúng ta được cải thiện." Chừng nào Gutfreund còn dính dáng đến chuyện này, "chúng ta không có đường nào tha thứ cho ông ta." [34] Buffett nói.

Qua những tiết lộ này, Buffett dẫn dắt Salomon bằng sự trầm tĩnh và tự chủ

cao độ, trong khi Maughan và một vài nhân viên mặc những bộ quần áo chống nhiễm độc hazmat [35] để xung phong làm đội "quét dọn". Nhưng bên dưới sự điềm tĩnh đó là thái độ tức giận đến điên cuồng của ông. Để giữ mình không nghĩ về Salomon, ông chơi một trò chơi điện tử có tên gọi là Monty mỗi lần hàng giờ liền. Ông rất ghét phải rời xa Omaha. Gladys Kaiser có thể nhìn thấy sự hân hoan trong từng bước chân của ông mỗi khi ông trở về và sự nặng nề qua mỗi bước đi khi ông phải rời xa Omaha. Cô muốn xin nghỉ việc nhưng tạm thời vẫn phải ở lại vì sếp cô đang có một năm hết sức tồi tệ. [36] New York không còn thích hợp với ông như những ngày đầu chàng trai trẻ Warren Buffett đến đó làm việc cho Graham-Newman. Ông trở nên cách biệt và không bao giờ xuất hiện dưới sàn giao dịch, và như một nhà quản lý lâu năm của Salomon ghi nhận, thậm chí bóng dáng ông trên các hành lang cũng hiếm khi được nhìn thấy. Susie từ San Francisco đến thăm ông và Kay Graham thường đến chơi bài bầu bạn cùng ông. Chẳng mấy chốc, ông đã định ra một lịch chơi bài thường xuyên với Carol Loomis, George Gillespie và Ace Greenberg, CEO của Bear Stearns. Bài bridge giúp ông thư giãn bởi vì một khi đã chơi thì ông không còn nghĩ đến việc gì khác. Cách khu trung tâm về phía trên một vài dặm, bên trong căn hộ rộng lớn nằm trên Đại lộ Park được lắp đầy bởi một bộ sưu tập tranh được bày trí cực kỳ công phu, người bạn cũ Dan Cowin của ông đang nằm chờ chết vì bệnh ung thư.

Buffett không ngủ được. Khi ở New York, ông thường gọi về nhà vào lúc nửa đêm vì ông có một giao kèo đặc biệt là nhận tờ *Wall Street Journal* sớm ở Omaha, và được người ta đọc cho ông nghe tin tức của buổi sáng hôm sau qua điện thoại. [37] Ông lắng nghe mà lòng như lửa đốt vì sợ rằng một điều gì đó thật kinh khủng về Salomon sẽ xuất hiện trên mặt báo. Thường thì có một tin nào đó, nhưng ít ra thì ông cũng là người biết đầu tiên trước tất cả các nhân viên còn lại của Salomon, mà một vài người trong số họ còn về thăm nhà mình ít hơn cả ông đối với Omaha. Họ làm việc hơn 14 giờ mỗi ngày để giữ cho công ty được liền lạc với nhau trong tình hình liên tục đối mặt với các trở ngại lặp đi lặp lại và những vụ bẽ mặt. Các nhân viên giao dịch trái phiếu và cổ phiếu của Salomon gọi điện cho khách hàng và biết rất rõ rằng nhiệm vụ của họ là thuyết phục khách hàng rằng công ty không phá sản. Các khách hàng đầu tư trong ngành ngân hàng đang hủy bỏ các thương vụ đã cam kết trước đó và chạy ra khỏi cửa Salomon nhanh như sức họ có thể. British Telecom quẳng Salomon ra khỏi một thương vụ mang tính bước ngoặt mà Gutfreund đã từng bay đi London để cứu lấy nó, chuyến đi đã làm ông ta nhỡ cuộc điện thoại với Buffett ở Reno, cuộc điện thoại hé mở vụ xì-căng-đan kinh thiên động địa. Các chủ nhà băng cố bán các công ty khác đối mặt với một nhiệm vụ bất khả thi, bởi các đối thủ cạnh tranh sử dụng tình trạng bấp bênh của công ty chống lại nó khi Salomon tranh

đua quyết liệt với họ trong những cuộc thi thố giữa các ngân hàng. [38]

Các nhân viên khác được thăng chức trong bộ phận của họ với qui mô có thể làm nản lòng bất cứ ai. Maughan cất nhắc một trong các giao dịch viên trái phiếu, Eric Rosenfeld, làm trưởng phòng giao dịch, bên cạnh đó là Bill McIntosh, trưởng phòng kinh doanh. Rosenfeld, cựu giáo sư đại học, người chưa từng làm việc với một nhóm hơn 5 người, bỗng dưng thấy mình quản lý 600 con người. Sau đó các nhà điều tra đe dọa sa thải một vài giao dịch viên của ông ấy. Ngoài việc quản lý 600 nhân viên, riêng bản thân Rosenfeld còn phải chịu trách nhiệm duyệt lại hàng ngàn thương vụ cho các luật sư để tái xây dựng lại những gì đã xảy ra. [39]

Ông ấy không muốn nhận vụ thăng chức này, ông và các giao dịch viên khác hỉ muốn J.M. quay trở lại. Phòng làm việc của Meriwether vẫn được giữ nguyên như ngày anh ta rời khỏi công ty. Những cây gậy đánh golf, công cụ tượng trưng cho quyền lực của anh ta, vẫn tựa vào góc phòng. Đội "dọn dẹp" để cho nơi linh thiêng này đầy bụi bám. Các giao dịch viên trái phiếu từng tụ tập tại căn phòng này để tư vấn các phép màu trong giao dịch. Họ cầu khẩn cho Meriwether được quay lại. Cổ phiếu của Salomon tiếp tục sụt giá nhanh chóng xuống dưới mức 20 đô la.

Khi cuộc điều tra chầm chậm trôi qua và các nhân viên ngồi thành hàng như nô lệ trên những thuyền buôn người thời trung cổ, đầu óc của Buffett không thể không miên man nghĩ về những mối bận tâm chính của ông: Berkshire Hathaway và các vụ đầu tư của ông. Ông vừa mới mua một công ty sản xuất giày tên là H.H. Brown Shoes, và quay sang thư ký của ông tại Salomon, Paula Orlowski. Ông cử cô đến thư viện tìm tòi nghiên cứu các hồ sơ của SEC trong máy vi tính về Morse Shoe, một nhà sản xuất giày dép vừa mới nộp hồ sơ xin phá sản. [40]

Tuy nhiên, Salomon vẫn chiếm phần lớn sự chú ý của ông. Được xếp trên tất cả các vụ xì-căng-đan khác trước đó – như vụ Ivan Boesky, Michael Miken của Drexel Burnham Lambert – vụ Salomon đã làm gia tăng nhận thức rằng Wall Street đã bị mục ruỗng thối nát đến tận cùng. Theo sau cuộc đối chất của Buffett trước Quốc hội, một số lượng lớn các công ty môi giới khác đổ xô vào thú nhận các sai phạm của mình. [41] Lúc này, các nhà điều tra của Salomon đã khám phá ra rằng Mozer đã bỏ thầu cao hơn 35% trong tám vụ khác nhau. Anh ta đã nộp hồ sơ dự thầu giả sử dụng tên của khách hàng hoặc tự ý tăng giá thầu của khách hàng để gom số lượng trái phiếu dư ra về cho Salomon mà không hề thông báo với các khách hàng bị anh ta sử dụng tên tuổi. Trong đó, có bốn trường hợp anh ta chiếm dụng hơn ¾ tất cả các khoản nợ được phát hành. [42] Khi bầu không

khí săn lùng phù thủy dâng cao, Buffett quyết định đánh cược. Trong cuộc họp ban quản trị kế đó, ông khơi mào một cuộc thảo luận. Tại sao Salomon phải trả tiền cho các luật sư của John Gutfreund để rồi chính họ lại cản trở chúng ta? là câu hỏi chính gây sức ép của ông. [43] Các thành viên ban quản trị bỏ phiếu lấy ý kiến để tiến hành hai bước đi gây sửng sốt. Không chi trả trợ cấp thôi việc, họ nhất trí với nhau. Và, công ty sẽ cắt cả khoản thanh toán chi phí tư vấn luật cho các cựu quản lý của Salomon. [44]

Vở kịch lúc này xoay quanh hai điều: Những cân nhắc của Cục Dự trữ Liên bang về việc tiếp tục xem Salomon là một nhà phân phối cấp I hay không, và vụ phạm pháp hình sự. Cục Dự trữ Liên bang thiếu một lựa chọn thiết thực về việc tạm thời ngừng hoạt động đấu thầu trái phiếu của Salomon. “Điều đó cũng giống như đem trấn nước một người nào đó về mặt kỹ thuật nhưng sau đó lại làm cho họ hồi tỉnh.” Chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang Alan Greenspan nói. Vào tháng Mười, Cục Dự trữ Liên bang nghiêm túc xem xét vụ việc và quyết định để Salomon té ngã. Cứ giữ công ty trong tình trạng lơ lửng có lẽ sẽ bị “các chính trị gia mắng nhiếc không kịp vuốt mặt.” [45]

Các công tố viên của Phòng Chưởng lý Hoa Kỳ cho rằng họ đã có đủ bằng chứng để ra phán quyết. Luật Hình sự Mỹ làm cho việc bảo vệ các công ty trước các hành vi phạm pháp của nhân viên trở nên rất khó khăn. Gary Naftalis, luật sư hình sự của Salomon, khuyên công ty rằng “Salomon rõ ràng là sẽ bị tuyên bố có tội” một khi họ ra phán quyết. Vì những lý do hiển nhiên, mọi người trong công ty đều tuyệt vọng chấp nhận vụ việc được giải quyết bằng luật hình sự. Khi nào bản án này còn treo lơ lửng trên đầu công ty, Salomon còn hoạt động dưới giá treo cổ, và các khách hàng của họ đều biết điều đó. Nhưng Naftalis không vội vàng gì. Ông ta lý giải rằng một quyết định nhanh có lẽ đồng nghĩa với một bản tuyên án “có tội” ngay lập tức, trong khi ông ta có thể dùng thời gian trì hoãn để vận động hành lang để thuyết phục rằng Salomon không đáng bị kết tội như thế. Thời gian trì hoãn sẽ giúp Salomon có cơ hội chứng minh thiện chí hợp tác sửa chữa sai lầm của mình; thời gian trì hoãn còn làm cho khả năng tuyên án của các ủy viên công tố có thể không xảy ra. [46]

Sau khoảng ba tháng làm việc tận lực để cải tổ lại công ty, Denham dẫn Buffett, Olson, Naftalis và Frank Barron đến một địa điểm bí mật, được chọn theo sự khăng khăng nài nỉ của ủy viên công tố Otto Obermaier của Phòng Chưởng lý Hoa Kỳ, cách nửa dặm từ văn phòng công tố viên tại St. Andrew’s Plaza gần Tòa Thị chính. Đó là nỗ lực cuối cùng để thuyết phục Obermaier và các luật sư của ông ấy không ra phán quyết. [47]

Là một công tố viên chuộng truyền thống Giéc-manh với một tình yêu pháp

luật và sự tôn trọng sâu sắc lịch sử cũng như truyền thống của văn phòng Chưởng lý Hoa Kỳ, Obermaier đã cố hình dung xem ông nên làm gì với sự thất bại vốn đã nằm trong lòng mình. Ông nhận ra bản chất độc nhất vô nhị của nó. "Đây không phải là một vụ hành hung trong hệ thống tàu điện ngầm của New York," ông nói. Thực ra, ông đã gọi cho Jerry Corrigan "một cách đáng lo ngại" để nắm bắt mọi ngóc ngách của vấn đề về thị trường trái phiếu Kho bạc: sự khác nhau giữa trái phiếu hai năm và ba năm, tần suất các cuộc đầu thầu trái phiếu, và các vụ đấu thầu được điều hành như thế nào. [48]

Ngồi trong một phòng họp nhỏ đối mặt với Obermaier, Buffett nói trong hầu hết thời gian. Ông làm việc rất cật lực để chuyển tải thông điệp mà ông từng nói rất nhiều lần, rằng nếu công ty bị tuyên có tội, nó sẽ không thể tồn tại được nữa. Tuy nhiên, Obermaier đưa ra một vài so sánh, như một trường hợp đối với Chrysler, vốn vẫn tồn tại sau một phán quyết "có tội". [49] Sự khác nhau giữa một công ty bán tài sản hữu hình thuần túy và một công ty mua và bán không gì khác ngoài những lời hứa hẹn nằm trên những mẩu giấy con con ngay từ đầu đã không rõ ràng. Buffett hứa rằng ông sẽ bán các cổ phiếu Salomon của ông bất cứ khi nào và người của ông sẽ tiếp tục điều hành công ty này. Ông đã chuyển tải được bản chất chung của những thay đổi về mặt văn hóa công ty đang diễn ra trong lòng Salomon. Điều này gây ấn tượng mạnh với Obermaier, nhưng ông vẫn cố giữ nét mặt bình thản. Ông còn phải xem xét nhiều mặt khác nữa. [50] Nhóm người đến từ Salomon quay về xuyên ngang thành phố mà không biết mình thắng hay bại.

Đến giữa mùa Đông, quyết định xem Salomon như một nhà phân phối cấp I hay không vẫn còn để ngỏ. Công ty vẫn không có quyền giao dịch trái phiếu đại diện cho khách hàng và Kho bạc Quốc gia có thể hủy bỏ toàn bộ một vụ đấu thầu của Salomon bất cứ lúc nào. Dưới nguy cơ phải chịu một bản án hình sự dành cho công ty, Buffett và Maughan ra sức chứng minh rằng Salomon đáng được sống. Buffett đã cho chạy một quảng cáo nguyên trang trên tờ *Wall Street Journal* giải thích các chuẩn mực mới của công ty. [51]

"Tôi nói rằng chúng tôi có người theo sát các nguyên tắc hoạt động của chúng tôi, hơn là chỉ để bảo tồn. Nhưng tôi nhận ra rằng điều đó cũng không dễ."

Ngày này qua ngày khác, Buffett càng chán nản hơn và bị sốc vì lối sống tiêu xài hoang phí như của trời cho tại Wall Street. Nhà bếp nằm trong phòng ăn của cấp lãnh đạo, rộng như một nhà bếp của bất cứ nhà hàng nào tại New York, được điều hành bởi một bếp trưởng tốt nghiệp Học viện Ẩm thực Hoa Kỳ được hỗ trợ bởi một nhà làm bánh ngọt, một bếp phó và một số phụ bếp. Mọi người có thể đặt "bất cứ món gì họ thích" cho buổi ăn trưa. [52] Vào những ngày đầu tiên của

ông tại New York, Buffett nhận được thư của một chủ ngân hàng khác mời ông ăn trưa để đầu bếp hai bên thi tài với nhau. Ý nghĩ thử tài đầu bếp của Buffett là liên tục đặt món hamburger cho buổi trưa mỗi ngày.

Viên bếp trưởng nản lòng làm ra hết mẻ khoai tây chiên giòn này đến mẻ khoai tây chiên giòn khác. Ông ta gọt và cắt khoai tay thành từng miếng mỏng như tờ giấy và nhúng chúng nhanh vào chảo dầu đang sôi cho đến khi chúng giòn tan hay đại loại như thế. Những miếng khoai tay chiên giòn nằm chất đống bên cạnh phần hamburger hàng ngày trên đĩa của Buffett. Ông ăn chúng một cách lơ đãng và mơ tới những miếng French fries [53] McDonald's.

Đối với Buffett, phòng ăn tượng trưng cho nền văn hóa của Wall Street, mà ông cho là không phù hợp. Ông được sinh ra trong một thời kỳ mà tiền bạc khó kiếm và cuộc sống trôi qua rất chậm rãi, ông phải tự thu xếp cuộc sống của mình theo cách phù hợp. Ở Wall Street này, tiền bạc rất dồi dào và người ta sống rất gấp gáp. Họ rời nhà từ lúc 5 giờ sáng và trở về vào 9-10 giờ tối. Các ông chủ của họ sẵn sàng tưới tắm họ bằng tiền bạc để đổi lấy từng giây phút thức tỉnh của họ cũng như cung cấp mọi tiện nghi cần thiết để họ làm việc với tốc độ điên cuồng nhất. Từ nhỏ Buffett đã ấn tượng với một nhân viên phục vụ của Sở Giao dịch Chứng khoán khi anh này chỉ làm mỗi nhiệm vụ quấn những điếu xì-gà theo yêu cầu của các ông chủ, nhưng giờ đây ông lại càng kinh ngạc hơn khi chứng kiến những cảnh xa hoa khác.

" Họ có cả tiệm hớt tóc dưới nhà, nhưng họ chẳng thèm nói cho tôi biết điều đó. Họ sợ những điều có thể xảy ra khi tôi biết về sự tồn tại của nó. Rồi họ có người đi vòng quanh đánh giày cho bạn mà bạn không cần phải trả tiền."

Các nhà quản lý cấp cao của Salomon trước đó từng nghĩ rằng, như một người trong số họ thú nhận, "Thượng đế cấm họ không được nhấc bất cứ thứ gì ngoài một cái nĩa." Hành vi của vị chủ tịch tỉ phú mới của họ lẽ ra được xem là bình thường trên Main Street thì lại gây sốc đối với các nhân viên của Salomon. Trên đường đi chơi bài bridge vào một đêm nọ, Buffett bảo viên tài xế công ty ngừng xe. Ông leo ra ngoài vào và bước vào một cửa hiệu gần đấy, ít phút sau ông quay ra và viên tài xế nhìn ông, mồm há hốc. Vị chủ tịch công ty đang bê những túi to bên trong đầy bánh mì sandwich kẹp thịt và Coca-Cola. [54] Đây đúng là một Salomon lột xác.

Nhưng chính cuộc chiến tiền thưởng mới trở thành sự kiện bước ngoặt. Ngay từ đầu mùa thu, Buffett đã nói với các nhà quản lý của mình rằng ông sẽ cắt giảm 110 triệu đô la trong quỹ tiền thưởng cuối năm. "Những nhân viên chỉ tạo ra các khoản thu nhập tầm thường cho các cổ đông chỉ nên mong đợi nhận được

mức thưởng tương ứng với sự thâm hụt này”, ông viết. [55] Điều đó rất đơn giản và hiển nhiên đối với ông. Công ty và nhân viên mang về thu nhập đều phải được hưởng thành quả từ hiệu năng hoạt động của mình. Nhưng những ai không mang lại thu nhập thì không được thưởng. Maughan đồng ý với Buffett rằng chế độ đặc quyền đặc lợi phải chấm dứt. Không ai có quyền được hưởng hàng triệu đô la bởi vì anh ta có ba ngôi nhà và hai cô vợ đã ly dị cần phải chu cấp. [56] Nhưng đây là lần đầu tiên Buffett tính toán sai về các giới hạn trong bản chất con người. Những nhân viên trước đây giàu có, thường được tưới tắm trong tiền bạc vào ngày chi trả tiền thưởng, giờ đây biết rằng họ sắp sửa bị moi bớt hầu bao lẽ ra căng cứng của mình.

Lý lẽ của Buffett là nhân viên không nên mang về nhà mọi chiến lợi phẩm và các cổ đông không ai mất gì cho họ. Thực ra, họ tin vào điều ngược lại, vì suốt những năm qua họ luôn luôn mang chiến lợi phẩm về nhà. Một sự sụt giảm tiền thưởng từ năm ngoái đã là một sự sỉ nhục đối với họ. Họ có cảm giác rằng Buffett đang cố đổ một tội lỗi nào đó từ các sai phạm của Mozer sang cho họ bằng cách làm lớn chuyện tiền thưởng. Họ không gây ra tai họa cho Salomon. Không những thế, họ còn ở lại vì lòng trung thành và chịu đựng sự sỉ nhục và thống khổ từ hậu quả đáng buồn của nó. Họ đang phải nai lưng ra quét dọn đống đổ nát và cảm thấy rằng họ đáng được khen thưởng hậu hĩnh. Việc công ty không tạo ra được thu nhập không phải là lỗi của họ. Làm thế nào họ có thể bán được các hoạt động cho vay vốn đầu tư trong khi công ty đang nằm trong hiểm họa của một phán quyết “có tội”. Chẳng lẽ Buffett không hiểu điều đó? Họ phải đương đầu với sự thật rằng tất cả mọi người ở Wall Street biết rằng Buffett nghĩ các nhà đầu tư ngân hàng không là gì cả ngoài một lũ huênh hoang khoác lác vô dụng ăn mặc bảnh bao, tay áo cài những chiếc khuy măng-sét thời thượng. Đồng thời, bất kể các rắc rối của mình, Salomon vẫn có một năm kinh doanh khá thành công về mặt tài chính. Họ phật ý khi bị gọi là những kẻ tham lam bởi chính một tỉ phú hám lợi.

Các nhà kinh doanh suy thoái, lực lượng bán hàng và các chủ nhà băng khác phải trì hoãn cho đến cuối năm, thời gian truyền thống cho các cuộc nghỉ việc sau khi các khoản tiền thưởng cá nhân được chi trả và các quỹ thưởng nhỏ hơn, nhưng chí ít cũng nhiều triệu đô la, bị hoãn lại trước đó, lúc này được tất toán với nhân viên.

Khi quỹ khen thưởng được phân chia vào trước kỳ nghỉ cuối năm, trận chiến tiền thưởng lên đến đỉnh điểm. Mười ba nhà quản lý cấp cao nhất thấy rằng tiền thưởng của họ bị cắt giảm một nửa. Ngay khi con số vừa được thông báo, các hành lang của Salomon và cả sàn giao dịch đồng loạt đứng lên nổi loạn. Trước

việc ngân sách và các khoản tiền thưởng bị xà xẻo, các nhà giao dịch chứng khoán và các nhân viên kinh doanh đầu tư ngân hàng bỏ ra về. Một nửa bộ phận tài trợ vốn doanh nghiệp – sân nhà của các ngân hàng đầu tư – cũng kéo nhau bỏ ra khỏi cửa. Phần còn lại của sàn giao dịch bắt đầu một cuộc đình công tạm thời.

Một ngày nọ, Buffett đi bộ một vài khu phố đến American Express để ăn trưa với Jim Robinson, CEO của họ. Ông nói: "Jim này, tôi không nghĩ điều này là có thể, nhưng tôi vừa chi 900 triệu đô la tiền thưởng cuối năm đấy!" Tuy nhiên, ông có cảm giác rằng tất cả mọi người, ngoài Maughan và một hoặc hai người mà ông đem vào để chấn chỉnh mọi thứ bên trong, đều nổi điên với ông. [57]

" *Họ nhận tiền và bỏ chạy. Mọi người vừa mới tách ra.*

Thật rõ như ban ngày là tất cả mọi thứ đang được thực hiện vì nhân viên. [58] Các nhân viên bộ phận kinh doanh ngân hàng không làm ra một đồng nào cả, nhưng họ cho rằng mình là những kẻ ăn trên ngồi trốc. Thế rồi họ căm ghét các nhà kinh doanh chứng khoán, một phần bởi vì các giao dịch viên này làm ra tiền và vì thế họ có tiếng nói mạnh hơn."

Ông vừa cứu Salomon và từng nghĩ rằng điều đó có một ý nghĩa nào đó đối với toàn thể nhân viên. Nhưng không, "Chúng tôi chỉ biết ơn ông ấy trong vòng 5 phút" là tuyên bố của một nhân viên đã nghỉ việc của Salomon. Sự thật là họ sẽ không giữ được việc làm nếu không có Buffett đã bị bỏ qua dưới cái bóng không thể xua tan của cái Ngày Chi trả Thưởng Tồi tệ đó. "Warren không biết điều hành một công ty hoạt động chủ yếu do con người như thế nào" trở thành câu nói cửa miệng của các nhân viên nghỉ việc từ Salomon. Salomon không phải là một nơi mà anh có thể tăng giá bán, giảm giá thành và rút vốn chuyển về công ty mẹ bất cứ lúc nào (mặc dù Buffett đã thường xuyên làm điều đó trong khả năng có thể của ông). Anh phải giữ cho được những con người cực kỳ thông minh bằng cách thăng chức cho họ trong khi luôn có nhiều lời chào mời hấp dẫn lôi kéo họ trong thời buổi mà "anh có thể chết vì hàng ngàn vết cắt mỗi ngày", nói theo lời Olson. Buffett xem cách trả thưởng mới là một phép thử "giấy quỳ" văn hóa công ty: Những người bỏ đi chỉ là những kẻ vụ lợi và công ty không thể làm gì hơn đối với họ, và những người ở lại là những người chấp nhận làm việc theo cách ông muốn.

Wall Street là một nơi đầy những kẻ vụ lợi, dần dần những nhân viên xuất sắc nhất đều trôi giạt sang nơi khác và mang theo cả những sổ sách ghi chép kinh doanh sang các đối thủ của Salomon. Buffett không thể ngủ yên. " *Tôi không thể đóng tâm trí mình lại.*" Ông nói. Cả đời ông luôn tránh các cam kết không có lối thoát hoặc những việc ông không thể kiểm soát toàn bộ. " *Tôi luôn tránh bị cuốn*

vào chuyện này chuyện khác có thể gây rắc rối cho tôi. Tại Salomon, tôi nhận ra rằng tôi đang bảo vệ những thứ mà tôi không muốn bảo vệ; và rồi tôi thấy mình bị chỉ trích bởi chính tổ chức của mình."

Nhiều tháng trôi qua và Obermaier vẫn đang tự hỏi hành vi của Salomon có tệ đến mức phải ra một phán quyết "có tội". Ông ấy biết rằng "một phán quyết như thế sẽ là một hồi chuông báo tử cho Salomon." [59] Qua việc xem xét các vụ đấu thầu giả, Obermaier nghĩ rằng điều quan trọng là hành vi của Mozer thiên về hướng chống lại các qui định của Kho bạc hơn là đơn thuần mang lại lợi ích cho Salomon. Cũng như thế, không có tổn thất tài chính xảy ra từ những vụ đấu thầu giả này. [60] Ông cũng cân nhắc những lời cam kết của Buffett về việc xác lập một nền văn hóa công ty mới tại Salomon.

Cùng với Breeden tại SEC, ông bắt đầu tiến hành các cuộc nói chuyện với Salomon nhằm giúp họ thoát khỏi "án tử". Frank Barron, một luật sư đến từ Cravath, đến gặp SEC để thương thuyết về phần tham gia của họ trong việc giải quyết vấn đề qua một cuộc gặp với Bill McLucas, cấp phó của Breeden, người đã thông báo cho Barron rằng mức phạt mà Bộ Tư pháp và Kho bạc Quốc gia dự kiến đưa ra là 190 triệu đô la cộng với 100 triệu đô la tiền bồi thường phục hồi nguyên trạng. Barron bị sốc – khoản tiền phạt là quá lớn đối với một cá nhân giao dịch viên vi phạm các qui định của Kho bạc nhưng không gây thiệt hại cho nghiêm trọng cho khách hàng hay thị trường. Tại sao lại thế? Barron hỏi. McLucas nói: "Frank này, anh phải hiểu rằng con số đó sẽ là 190 triệu đô la bởi đó là điều Richard Breeden nói phải là như thế." [61]

Giây phút mà John Meriwether bổ nhào vào phòng họp vào buổi sáng Chủ Nhật, mặt cắt không còn hột máu, nhắc lại lời của Dick Breeden, người gọi Salomon là "mục ruỗng đến tận cốt lõi", đã đến. Tuyệt nhiên không có một sự cầu xin nào trước quyết định này và Salomon chấp nhận khoản tiền phạt khổng lồ này.

Buffett cố gắng xóa bỏ hình ảnh "mục ruỗng đến tận cốt lõi" nhanh nhất có thể. Được nhân viên phong cho biệt danh "Jimmy Stewart", ông theo sát những thương vụ mà ông cho là quá gần với nguy cơ phạm luật, bất kể phản ứng dữ dội từ nội bộ. Thế rồi một cuộc khủng hoảng khác nổ ra làm chao đảo cuộc dàn xếp đang đến hồi kết thúc.

Mozer đã đề nghị chính phủ cho phép anh ta tự biện hộ về trường hợp của mình. Anh ta tiết lộ một vài thương vụ có động cơ trốn thuế do anh ta thực hiện với sự tham gia của một vài giao dịch viên khác trong khi tiến hành các cuộc thương lượng bí mật bên lề với các công ty khác để bảo đảm rằng họ không bị

thiệt hại. Các vụ mua bán trốn thuế càng cho các công tố viên một lý do mạnh mẽ hơn để buộc tội phạm pháp hình sự đối với Salomon.

Bên cạnh động cơ rõ ràng là Mozer đang cố tự cứu lấy mạng mình, anh ta có thừa lý do để che giấu những cảm giác cay đắng trong vụ Salomon. Nếu các cựu lãnh đạo của Salomon đã xử lý vụ này một cách đúng đắn, anh ta vẫn bị sa thải, và anh ta sẽ bị buộc tội gian lận và có thể bị đi tù – nhưng tên tuổi của anh ta sẽ không bị bắn tung tóe trên các mặt báo như một kẻ gây ra vụ xì-căng-đan tài chính lớn nhất trong lịch sử kinh doanh Hoa Kỳ.

Trong một cuộc họp khẩn của ban quản trị, Obermaier gọi cho Olson về các thương vụ có liên quan đến thuế để giải quyết mọi việc. Ông nói rằng ông quyết định không để những tiết lộ mới của Mozer ảnh hưởng đến phán quyết sắp tới. Bất luận vấn đề mới có là gì đi nữa thì việc đó Salomon phải tự giải quyết với Cục Thuế Liên bang. Ông nghĩ, những sai phạm còn lại của công ty là nghiêm trọng, và nên "bắt công ty phải quỳ gối, hay chí ít cũng phải hơi khuỵu gối" [62] nhưng không phải là một "bản án tử".

Ngày 20 tháng Năm, văn phòng của Obermaier gọi cho Olson nói rằng chính phủ sẽ không ra phán quyết và đã ngừng mọi cáo buộc. Văn phòng Chưởng lý Hoa Kỳ và SEC thông báo một cuộc dàn xếp với Salomon về các cáo buộc gian lận và vấn đề lưu trữ hồ sơ, bao gồm 100 đô la đóng góp vào quỹ bồi thường phục hồi nguyên trạng. Tổng số tiền phạt của Salomon lớn vào hàng thứ hai trong lịch sử. Vụ dàn xếp được thực hiện trên cơ sở không có bằng chứng sai phạm khác ngoài hành vi đấu thầu phạm pháp của Mozer, vốn bị phát hiện bởi chính Salomon. Mozer sẽ phải ngồi tù trong 4 tháng cùng khoản tiền phạt 1,1 triệu đô la và bị cấm hành nghề cho đến hết đời. [63] Gutfreund, Meriwether và Strauss bị cảnh cáo vì đã buông lỏng quản lý Mozer, mỗi người đóng một ít tiền phạt và bị cấm hành nghề trong vài tháng. [64]

Một số người nghĩ rằng Salomon thoát ra khỏi vụ này dễ dàng hơn so với vụ Drexel Burnham Lambert, vốn phải nộp phạt 650 triệu đô la và bị nổ tung sau khi dàn xếp trước các cáo buộc phạm tội nghiêm trọng về việc che giấu chủ sở hữu thật của cổ phiếu và gian lận cổ phiếu. Tuy nhiên, hầu hết các nhà quan sát đều kinh ngạc trước khoản tiền phạt khổng lồ từ những lỗi vi phạm kỹ thuật do một nhân viên gây ra. Thực ra, qua việc thừa nhận sự sai trái của mình trước chính phủ một cách không giấu giếm, vài người nghĩ rằng Salomon đã từ bỏ biện pháp thương lượng của họ. Nhưng khoản tiền phạt lớn như thế rõ ràng phản ánh rằng công ty đã phá hỏng trách nhiệm báo cáo của họ một cách tồi tệ, và đã làm cho các nhà thi hành luật pháp trông như mê ngủ trước Quốc hội. Nói cách khác, việc "mút tay" và sự bối rối của ban quản trị đã suýt làm Salomon bị phá sản. Vì

thế, đó là một vụ che đậy, chứ không phải là một vụ án.

Ba ngày sau thông báo đó, Dan Cowin qua đời vì bệnh ung thư. Buffett viết một điếu văn chân thành khen ngợi Dan Cowin và có ý muốn tự đọc nó. Ông gọi cho thư ký Paula Orlowski ghé qua phòng khách sạn lấy bài điếu về đánh máy. Nhưng khi Paula tới, ông gặp cô ngay tại cửa và nói với một gương mặt khổ sở rằng ông không thể đọc nó tại đám tang của Cowin. Thay vào đó, Susie sẽ đọc hộ ông. [65] Buffett đến dự lễ tang sau đó. *“ Tôi ngồi run rẩy cả người suốt buổi cầu nguyện cho ông ấy.”* Buffett nói.

Sau đó ông quay trở lại làm việc. Salomon ước tính rằng 4 triệu đô la mà Mozer kiếm được cho họ qua các thương vụ mua bán trái phiếu đã làm công ty tốn đến 800 triệu vì các khoản tiền phạt và chi phí pháp lý. Tư cách là một nhà phân phối cấp I của công ty vẫn bị treo đó, mặc dù hiện tại nó đã nằm trong kết luận đã được định đoạt theo hướng có lợi cho Salomon. [66] Những cuộc ra đi của nhân viên đã có phần chậm lại và các hãng đánh giá thị trường bắt đầu nâng hạng các khoản nợ của Salomon. Khách hàng bắt đầu quay lại. Khi cổ phiếu của Salomon bò qua mức 33 đô la, Buffett, người không thể chờ đợi lâu hơn để trở về Omaha mãi mãi, thông báo rằng ông quyết định bước xuống. Deryck Maughan nhận vị trí CEO chính thức và Buffett chỉ định Bob Denham, luật sư của MTO, giữ chức chủ tịch công ty. Khi mọi chuyện qua đi, Gladys Kaiser nói: “Tôi có thể nghe thấy tiếng thở ra nhẹ nhõm của ông ấy. Dường như là qua một đêm, chúng tôi lại có Warren trở về.”

Vào mùa xuân định mệnh năm 1992 ấy, trong khi Salomon đang lê bước trên đôi chân của mình thì câu hỏi xử lý như thế nào với những người đã gây ra vụ này vẫn chưa có câu trả lời. Nhân vật đứng thứ hai chỉ sau Mozer trong sự phán xét của công chúng về vụ phạm tội này John Gutfreund. Tận cùng mà nói thì ông ta là người chịu trách nhiệm chính trong vụ này, mặc dù tất cả các lời khuyên về mặt pháp lý đang được báo cáo đều không đề cập gì đến việc này.

Đến thời điểm Gutfreund thảo luận về việc ông ta sẽ nhận bao nhiêu tiền từ công ty, ông ta yêu cầu được “chi trả công bằng” như đã được hứa hẹn chừng nào Buffett và Munger còn sống. Tuy nhiên, giờ đây ý kiến của các bên có liên quan về việc thế nào là công bằng đã khác trước rất xa.

Luật sư của Gutfreund cho rằng anh ta đã đạt được một thỏa thuận với Charlie Munger vào một cuối tuần định mệnh trong tháng Tám năm ngoái, rằng Munger đã chấp nhận đơn xin nghỉ việc cùng một danh sách dài các điều kiện về trợ cấp thôi việc đi kèm. Gutfreund cho rằng mình chỉ đánh rơi thanh kiếm trong khi bảo vệ công ty và rằng công ty còn nợ ông ta 35 triệu đô la tiền vốn, cổ phiếu và trợ

cấp thôi việc. Nhưng Salomon đưa ra lý lẽ rằng Munger đã không có một thỏa thuận nào với Gutfreund trong vụ này cả. Ban quản trị đồng ý diễn giải các kế hoạch chi trả trợ cấp cho Gutfreund một cách chặt chẽ và cũng thu hồi quyền ưu tiên mua cổ phiếu của ông ta, mặc dù chính sách cho nhân viên quyền ưu tiên mua cổ phiếu không hề có điều khoản nào cho phép tước đoạt quyền này trong bất cứ hoàn cảnh nào. Tóm lại, ban quản trị đưa ra một khoản chi trả trọn gói cho Gutfreund là 8,6 triệu đô la.

Bị sỉ nhục và tổn thương, Gutfreund cực lực phản đối. Ông ta nói: "Điều đó rõ ràng là sai, tôi sẽ chống lại đến cùng." [67] Các luật sư của Gutfreund cho rằng đề nghị đó không những không đáng để thương lượng mà còn là một sự lăng mạ và nó phải được dẹp bỏ. Năm 1993, Gutfreund đưa Salomon ra trọng tài phán xử.

Phán xử bởi trọng tài là một qui trình trong đó một hội đồng gồm các bên trung lập sẽ lắng nghe trình bày của hai phía và đưa ra sự đồng thuận để giải quyết một tranh chấp. Nhờ trọng tài phân xử cũng giống như hành động ném xúc xắc, vì tính chất rất riêng của nó là cuộc thương lượng sẽ mãi mãi chấm dứt một khi quyết định của trọng tài đã được đưa ra.

John Gutfreund đã hạ mình ngồi trong một văn phòng gồm 3 phòng nhỏ, nơi ông ta phải tự trả lời điện thoại mỗi khi cô thư ký làm việc bán thời gian không có mặt. Ông ta nghiền ngẫm lập luận rằng Susan, giờ được báo chí phong cho biệt hiệu là "Marie Antoinette", bảo ông ta đừng nghỉ việc – như thể ông ta có quyền lựa chọn vậy – vì rằng điều đó sẽ làm ông ta không thể xin việc làm được nữa. Họ đã bị loại ra khỏi đời sống xã hội New York. Báo chí viết về Gutfreund một cách đầy ác ý mà ông ta không bao giờ có thể tưởng tượng ra: họ so sánh ông ta như những kẻ phạm tội nghiêm trọng như Boesky và Milken. [68] Rất nhiều bạn bè trước đây của ông ta đã từ bỏ ông ta. Không được Salomon hỗ trợ gì, ông ta phải tự chi trả những hóa đơn khổng lồ để tự bảo vệ mình trong các vụ tranh chấp dân sự.

Gutfreund muốn có sự phân minh thông qua hội đồng trọng tài. Nhưng sự rộ lên và đào sâu của công chúng vào mớ hỗn loạn của Salomon, vốn có thể xoa dịu lòng kiêu hãnh bị tổn thương của Gutfreund, chắc chắn càng làm cho Buffett trở nên xa cách và càng không muốn tiến tới một thỏa hiệp. Sau khi Buffett đã mạo hiểm đưa quá nhiều hình ảnh và uy tín của mình vào Salomon, Gutfreund đã làm ông vô cùng thất vọng, đã thế ông ta còn kể lại câu chuyện với một ban trọng tài làm đầu đề cho trang nhất các báo tha hồ lu loa. Tất cả những điều đó không thể làm Buffett lý giải hành vi của Gutfreund một cách độ lượng hơn. Giờ đây ông và Gutfreund đã không còn là đối tác thân tình của nhau nữa. Trong thế

giới quan đặc biệt của Buffett, những vụ vi phạm pháp luật mà ông từng tha thứ đã trở nên to lớn hơn trong sự nhận thức muộn. Có nhiều vụ như thế, thậm chí không cần sự nhận thức muộn, chúng cũng đã rất lớn rồi:

Vụ tái định giá quyền mua bán cổ phiếu năm 1987, làm Buffett mất một số tiền lớn.

Công văn "đạn đã lên nòng" của Sternlight từ Cục Dự trữ Liên bang, mà Buffett không hề hay biết gì cho đến khi mọi việc trở nên quá trễ.

Cuộc họp với Bob Glauber tại Kho bạc Quốc gia, nơi Gutfreund đã im lặng không nói một lời nào về các vi phạm trước đó của Mozer, cũng không được thông báo cho Buffett hay các thành viên khác trong hội đồng quản trị.

Một chính sách nội bộ cho phép nhân viên được giữ cổ phiếu của mình ngay cả khi bị sa thải mà Gutfreund đã đưa ra trước ban quản trị và các cổ đông vào cuối mùa xuân định mệnh năm 1991.

Buffett thấy rằng toàn bộ câu chuyện này là một tấn thảm kịch lẽ ra không bao giờ xảy ra và rằng hành vi của Gutfreund là một kiểu sai lầm trong một phút bất chợt lạ thường. Mặc dù bình thường ông ta luôn tránh đối đầu, nhưng nếu bị buộc phải chiến đấu, những kẻ được ông ta ủy nhiệm sẽ chiến đấu vì ông ta như những con linh cẩu bị dồn vào đường cùng. Charlie Munger, người có khuynh hướng nói những điều chẳng hạn như Gutfreund làm cho Napoleon trông giống một kẻ bẽn lẽn, là một kẻ xấu xa được chỉ định vào hội đồng trọng tài. [69] Lời tuyên thệ của Munger rất quan trọng, vì ông là một trong những người đã từng nói chuyện với Philip Howard, luật sư của Gutfreund.

Chính vị chủ tịch trẻ của Sở Giao dịch Chứng khoán New York, Dick Grosso, là người đã chọn ba vị trọng tài tóc bạc để quyết định số phận của Gutfreund trong một gian phòng bẩn thỉu ngay tại Sở Giao dịch. [70] Một nhóm luật sư từ Cravath – được ủng hộ bởi lời tuyên thệ của các thành viên hội đồng quản trị của Salomon, các nhân viên, cựu nhân viên, Buffett và Munger – bắt đầu tán nhuyễn Gutfreund thành bột trong một tiến trình diễn ra qua hơn 60 cuộc họp và kéo dài nhiều tháng trước mặt các trọng tài.

Các trọng tài cứ nghe đi nghe lại về nội dung cuộc họp giữa Munger và Philip Howard trong đó Howard đọc danh mục các khoản đề nghị bồi thường mà Gutfreund muốn và Munger lắng nghe bằng cách này hay cách khác. Tất cả đều đồng ý rằng Howard đã rời khỏi cuộc gặp mà không có chữ ký của Munger trên các loại giấy tờ của Gutfreund, nhưng không có sự đồng thuận nào về việc lý giải phần còn lại của các sự kiện diễn ra tối hôm đó. Howard đoan chắn rằng

Munger đã có một giao kết với anh ta.

Các luật sư của Gutfreund gọi Charlie Munger là một nhân chứng. Frank Barron của Cravath, Swaine & Moore đã cố gắng hết sức để chuẩn bị cho Munger, người vô cùng thiếu kiên nhẫn với tiến trình phân xử này. Mặc dù chính Barron đã chuẩn bị từng lời ăn tiếng nói cho Munger, nhưng Munger, một luật sư không thích trả các hóa đơn tư vấn pháp luật, vẫn cứ nói theo kiểu ứng khẩu trước các trọng tài. Chẳng thế mà trong quá trình chuẩn bị cho Munger tuyên thệ, hãng luật Cravath đã thuê thêm cả một đội ngũ các luật sư đắt giá và những người hỗ trợ khác." [71] Khi Munger bắt đầu tuyên thệ, mỗi lời ông nói ra "đều chẳng ăn nhập gì với những gì chúng tôi đã thống nhất trước đó," – Barron nói. – "Đưa Charlie Munger vào ghế nhân chứng là một kinh nghiệm dựng tóc gáy nhất, căng thẳng nhất mà tôi từng có trong cuộc đời luật sư của mình." [72]

Sự tự tin của Munger trong vai trò của một nhân chứng là không gì sánh kịp. Rất nhiều lần vị trọng tài chính trở nên khó chịu và nhắc nhở ông: "Ngài Munger, xin ngài vui lòng nghe cho hết câu hỏi trước khi trả lời."

Munger khăng khăng rằng vào cái đêm ông gặp Philip Howard, ông "chủ ý không lắng nghe… tôi chỉ ngồi đó vì lịch sự, nhưng tôi không để ý lắm… Lúc đó tôi như đóng cả tâm trí mình lại… Tôi chỉ ngồi đó vì lịch sự và đầu óc tôi đã đóng lại hoàn toàn."

Các luật sư của Gutfreund hỏi ông rằng ông có quyết định một cách có ý thức rằng ông không nói chuyện và cũng không lắng nghe hay không.

"Không," Munger đáp, "khi cần nói thì tôi nói. Một trong những sai lầm của tôi là tôi thường nói chuyện khá thẳng thắn. Có thể tôi có thảo luận một vài chuyện cá nhân nào đó trong trạng thái thờ ơ lãnh đạm của tôi. Đó là một trong những thói quen giao tiếp khó chịu nhất của tôi. Nó cứ đeo bám lấy tôi suốt cuộc đời."

"Vì vậy, cứ mỗi lần có gì đó cần được thông qua và tôi nhìn thấy một sự phản biện," ông nói, ông sẽ cho đi. Howard đã đề nghị một khoản bồi thường cho Gutfreund trước các vụ kiện tụng. Là một vấn đề về pháp lý, nhưng việc này đã trôi qua trong sự thờ ơ như đã nói của Munger.

"Dường như tôi có nói với anh ta rằng: "Thậm chí anh còn không biết là anh sẽ cần gì. Chỉ có Trời mới biết có tranh chấp hay không, đó sẽ là một vụ lộn xộn lớn, ai mà biết được mọi việc rồi sẽ ra sao. Anh đang diễn giải sai lạc về khách hàng của riêng anh nếu anh cho rằng điều đó có một ý nghĩa nào đó đối với bất kỳ vấn đề nào trong số những vấn đề này vào lúc này.""

- Có phải đó cũng là cuộc nói chuyện mà ông không tập trung? – Luật sư của Gutfreund hỏi.

- Không, tôi có khuynh hướng tự điều chỉnh khi tôi nói với chính mình. – Munger nói sau khi đã tuyên thệ. – Tôi thường nhớ những gì mình đã nói.

- Có phải đó là một cuộc nói chuyện mà ông cố ý không lắng nghe lúc này lúc khác?

- Anh nói thế là sao? – Munger hỏi. – Tôi chỉ không tập trung một lần nữa, nhưng tôi không làm điều đó một cách có chủ ý.

- Có phải đó là một cuộc nói chuyện mà lúc này lúc khác ông cố ý không lắng nghe?

- Tôi xấu hổ phải nói rằng tôi đã làm điều đó một lần nữa. Anh vui lòng nhắc lại câu đó lần nữa được không? Lần này tôi sẽ cố gắng hơn.

Luật sư của Gutfreund lặp lại câu hỏi lần thứ ba.

- Anh có thể xem đó là một điều chắc chắn. – Munger nói. -Tôi đang hiểu ra vấn đề rồi đấy.

Bạn có thể tưởng tượng ra các trọng tài, các luật sư và Gutfreund ở trong trạng thái nào khi nghe những lời này từ Munger. Đáng tiếc là, rất nhiều sự hiểu lầm dường như nằm ở lối giải thích xa lạ của Philip Howard trước những dấu hiệu biểu hiện ra ngoài từ suy nghĩ của Charlie Munger. Đêm đó anh ta đã ra sức làm việc với ảo tưởng rằng anh ta và Munger đang có một cuộc thảo luận. Anh ta không nhận ra rằng những câu trả lời thảng hoặc của Munger như những sự bùng nổ ý nghĩ không liên tục được kích hoạt bởi một ý nghĩ nhỏ nhoi nào đó bất chợt xuyên thủng trạng thái lãnh đạm của Munger. Bất cứ khi nào Munger phản đối, Howard lại cho rằng họ đang thương lượng, mà không chịu hiểu một cách đơn giản là ông đang bị thuyết giảng. Khi Munger không nói gì hoặc phát ra một tiếng lẩm bẩm để góp chuyện, Howard suy luận rằng Munger đồng ý, hoặc ít ra ông cũng không có một phản đối nào trước những gì vừa được nói ra. Không ai giải thích cho anh ta biết rằng cái đầu của Munger đã đóng lại.

Luật sư của Gutfreund nhắc Munger về lời tuyên thệ của Buffett, trong đó ông thừa nhận có nói với Gutfreund rằng ông có đủ thẩm quyền để làm cho điều đó xảy ra. Rằng Ngài Munger có nhớ là Ngài Buffett đã nói như thế hay không?

“Tôi không nhớ lời nói của Ngài Buffett như tôi nhớ những gì mình đã nói.” Munger đáp. “Nhưng chắc chắn ý chính xuyên suốt câu chuyện là các ngài có thể tin rằng chúng tôi là những người biết cư xử công bằng.” [73]

Vấn đề là công bằng được hiểu như thế nào. Salomon chưa bao giờ tranh cãi rằng số tiền đó là của Gutfreund và ông ta đã kiếm được nó. Lý lẽ chung qui lại là Gutfreund có bị sa thải hay không nếu toàn bộ sự thật bị phơi bày. Vì thế, vụ này trở thành một bài tập với yêu cầu chứng minh rằng bằng việc che giấu những gì ông ta biết từ Glauber, Gutfreund đã không trung thực với chính phủ. Mặc dù mọi người đều nghĩ rằng hành vi này là kỳ lạ và không phù hợp với tính cách của Gutfreund, nhưng không may là nó đã xảy ra đúng như thế.

Để công bằng với Salomon, Gutfreund biết tại sao công ty ra sức chứng minh rằng lẽ ra ông ta đã bị sa thải. Ông ta biết rằng mọi người đều có ý làm mất thanh danh của ông ta, nhưng việc thiếu cân đối làm ông ta khó chịu. Ở một mức độ nào đó thì chuyện này lẽ ra đã kết thúc, Gutfreund nghĩ.

Tuy nhiên, tất cả mọi người, kể cả Buffett, đều cảm thấy rằng Gutfreund đáng được hưởng một số tiền nào đó. Buffett nhờ Sam Butler, một người bạn làm ủy viên hội đồng quản trị của GEICO và cũng là bạn của Gutfreund, gọi cho Gutfreund hai lần và đề nghị một khoản bồi thường trọn gói là 14 triệu đô la. Butler thì thầm với Gutfreund: “Có lẽ tôi có thể giúp anh đòi thêm được chút đỉnh nữa.” Buffett có thể nâng mức bồi thường lên đến 18 triệu đô la, [74] nhưng Gutfreund đã bị mất mặt vì tiến trình phân xử này. Ông ta xem Charlie Munger là kẻ tính tình bần tiện và tự cao tự đại, ông ta gạt phắt lời đề nghị với lòng căm phẫn tột cùng. Hãy để cho các trọng tài quyết định.

Sau nhiều tháng tuyên thệ và khai nhận cho đến mùa xuân năm 1994, các trọng tài bắt đầu thể hiện sự mất kiên nhẫn của họ trước những tranh cãi bất tận, vòng vo và mâu thuẫn lẫn nhau. Một bên tự cho rằng mình vô tội và bên kia thì cho rằng Gutfreund là một con quỷ sa-tăng. Cuối cùng, trước khi kết thúc tranh luận để đi tới phán quyết, các luật sư của Gutfreund đưa ra yêu cầu nâng mức bồi thường lên 56,3 triệu đô la bằng cách cộng thêm tiền lãi, các khoản tiền phạt, các khoản trượt giá chứng khoán và nhiều khoản khác.

Trong khi hội đồng trọng tài chậm chạp bò một cách khổ sở về phía trước để đưa ra một kết luận, các luật sư và những người có liên quan tại Salomon đã thu xếp đánh cược với nhau xem số tiền mà các trọng tài sẽ tuyên bố Gutfreund được nhận là bao nhiêu. Mức thấp nhất mà người ta cá với nhau là 12 triệu đô la và mức cao nhất là 22 triệu đô la. [75]

Không ai biết các trọng tài đã dựa vào những yếu tố nào để ra quyết định cuối cùng. Khi phán quyết được công bố, người ta mới biết rằng họ quyết định không cho Gutfreund nhận gì cả, dù chỉ là một xu.

[1] . *Phỏng vấn Paula Orlowski Blair.*

[2] . *Phỏng vấn Bill McLucas.*

[3] . *Đây là hồi tưởng của Buffett về câu trích dẫn, nhưng quan điểm của Brady rằng Buffett sẽ không ra đi được chứng thực bởi các nhà điều hành khác.*

[4] . *Phỏng vấn Paula Orlowski Blair. Cô ta nghĩ thật là khôi hài khi vị sếp mới của cô muốn cô trở thành tai mắt cho ông ta.*

[5] . *Phỏng vấn Donald Feuerstein, Bob Denham. Denham chỉ nói là họ đồng ý có một sự thay đổi cần thiết.*

[6] . *Warren Buffett chứng thực cho điều này trong "In the Matter of Arbitration Between John H. Gutfreund against Salomon Inc., and Salomon Brothers Inc.," Phiên 13 & 14, ngày 29/09/1993.*

[7] . *Suốt trong cuộc điều trần hòa giải của John Gutfreund.*

[8] . *Một số người cung cấp thông tin nói chuyện này với tác giả nhưng e ngại bị trích dẫn.*

[9] . *Công ty trở thành Munger, Tolles & Olson vào năm 1986.*

[10] . *Những nguồn tin của công ty luật và các cựu nhân viên khiến Buffett hoàn toàn tin tưởng vào ý kiến này, bất chấp vị trí vốn được cho là của công ty luật.*

[11] . *Drexel Burnham Lambert đã thất bại sau bản cáo trạng. Kidder, Peabody được bán cho PaineWebber. Bản cân đối kế toán được bẩy lên cao của Salomon càng làm cho họ sa vào một hiểm họa lớn hơn .*

[12] . *Phỏng vấn Ron Olson.*

[13] . *Phỏng vấn Ron Olson.*

[14] . *Phỏng vấn Ron Olson.*

[15] . *Phỏng vấn Frank Barron. Rudolph Giuliani, Chưởng Lý của Quận Nam New York (Southern District of New York), đã gây áp lực đối với Drexel Burnham Lambert để họ từ bỏ đặc quyền, nhưng công ty đã không làm điều đó.*

[16] . *Charlie Munger sau này đã nhận ra tình huống thuần tuý về mặt đạo đức – đến độ gần như mơ hồ – và nói rằng ông và Buffett không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc hổ trợ cuộc điều tra và cáo buộc đối với những nhân viên hiển nhiên vô tội. "Khi chương cuối cùng được viết xong, hành vi do Salomon chủ xướng sẽ là tiền lệ cho những người khác, tạo nên những vụ tương tự." Ông*

nói. "Mọi người đủ thông minh để nhận ra rằng đây là phản ứng đối với điều chúng ta muốn – ngay lập tức – thậm chí nếu đó là sa thải một vài người nào đó mà thực ra họ không đáng bị như thế." Lawrie P. Cohen viết: "Buffett thể hiện sự cứng rắn đối với Salomon và Gutfreund", Wall Street Journal, ngày 08/11/1991.

[17]. *Thư của Warren Bufett gởi Norman Pearlstine, ngày 18/11/1991.*

[18]. *Buffett chứng thực chuyện này trong "In the Matter of Arbitration Between John H. Gutfreund against Salomon Inc., and Salomon Brothers Inc.", Phiên 13 & 14, ngày 29/11/1993.*

[19]. *"Tôi không sa thải mọi người ngay lập tức", Olson nói trong một cuộc phỏng vấn. "Tôi có cách làm tinh tế hơn."*

[20]. *Phỏng vấn Carolyn Smith, Warren Buffett. Ông thêm Smith vào hồi tưởng của mình về mọi người, viết cho người quản lý khách sạn về cô, trao đổi thư từ với cô, và ghi tên cô vào danh sách nhận quà Giáng sinh của ông.*

[21]. *Phỏng vấn Gladys Kaiser và Bob Denham.*

[22]. *Ủy Ban Năng Lượng và Thương Mại Hạ Viện Hoa Kỳ – Tiểu Ban Viễn Thông và Tài Chính, ngày 04/09/1991, xem xét việc vi phạm trong giao dịch chứng khoán của Salomon Brothers và góp phần giúp thị trường chứng khoán chính phủ cải tổ luật pháp.*

[23]. *Maughan phải trở lại Washington một ít tuần sau đó để tự mình làm chứng. "Sóng vẫn chưa lặng," ông nói "và tôi tất phải bị ướt thôi."*

[24]. *"Mục đích của chúng tôi là những gì đã được tuyên bố cách đây nhiều thập kỷ bởi I. P. Morgan, người ao ước được nhìn thấy hoạt động kinh doanh ngân hàng hạng nhất theo cách hạng nhất.'" Warren Buffett, "SALOMON INC – một báo cáo của Chủ tịch hội đồng quản trị về vị trí và tầm nhìn của công ty." (cách dùng từ ngữ thế này cũng từng được sử dụng trong một lá thư gởi cổ đông Salomon Inc., được in lại trên Wall Street Journal, ngày 01/11/1991.)*

[25]. *Ủy Ban Các Vấn đề về Ngân Hàng, Nhà ở và Đô Thị, Thượng viện Mỹ – Cuộc Điều Trần Về Những Hoạt Động Của Salomon Brothers Inc. trong Treasury Bond Activities, Thứ Tư, ngày 11/09/1991.*

[26]. *Repo chứng khoán là giao dịch mua hoặc bán lại chứng khoán có kỳ hạn, một loại hình giao dịch trong đó nhà đầu tư có thể mua và bán chứng khoán của chính mình trong một khoảng thời gian thỏa thuận nhất định với công ty chứng khoán. – ND*

[27]. *Vào lúc này, 65 người cho vay đã ngừng xúc tiến những hợp đồng mua lại với*
Salomon, và số dư thương phiếu của công ty rơi về con số không. Một đối tác quan trọng, Security Pacific, đã từ chối thực hiện những giao dịch ngoại hối trong ngày nếu không có ký quỹ. Buffett nói rằng đây là thời điểm xuống tinh thần nhất của ông. Giới truyền thông không bao giờ biết được câu chuyện này, và nếu như được loan tin, nó có thể khởi đầu cho một cuộc khủng hoảng lớn.

[28]. *Phỏng vấn John Macfarlane. Chi phí của quỹ thúc đẩy các nhà giao dịch tránh những thương vụ không kinh tế. Cuối cùng tỉ suất xuống đến 400 điểm cơ bản so với tỉ suất của các Fed Funds. Những thương vụ ngắn hạn cần số vốn lớn như những vụ mua bán song hành nảy sinh do chênh lệch lãi suất (interest arbitrage) biến mất.*

[29]. *Phỏng vấn John Macfarlane.*

[30]. *Ủy Ban Các Vấn đề về Ngân Hàng, Nhà ở và Đô Thị, Thượng viện Mỹ – Cuộc Điều Trần Về Những Hoạt Động Của Salomon Brothers Inc. trong Treasury Bond Activities, Thứ Tư, ngày 11/09/1991.*

[31]. *Cho đến lúc đó, nhiều người, bao gồm cả Denham và Munger đã phát hiện ra lá thư của Sternlight, nhưng mọi người nói ai cũng nghĩ là một người khác đã nói với Buffett hoặc làm thế nào đó ông đã biết. Buffett và Munger cũng đã nổi xung thiên khi biết là vào buổi họp với ủy ban kiểm toán vào tháng Sáu, trước sự hiện diện của Feuerstein, Arthur Andersen đã trình bày rằng không có sự kiện nào diễn ra cần được báo cáo với SEC hoặc với Sở Giao Dịch Chứng Khoán New York. Trong khi Wachtell, Lipton đã có ý định chiếm vị trí đó, bản tường trình này, sau này mọi người mới biết, là một sự lừa dối trắng trợn.*

[32]. *Những nhân viên chất vấn Buffett và Munger hiểu được bao nhiêu về Salomon trước tháng Tám 1991, trong khi đang làm việc trong hội đồng quản trị, nói một cách trang trọng là "không nhiều lắm", hoặc những từ tương đương như thế, và những thông tin đó được đưa ra một cách khéo léo khi trình trước hội đồng quản trị sao cho những vụ bê bối của công ty không bao giờ lộ diện.*

[33]. *Theo Kinh thánh, Gomorrah là một thành phố Do Thái đầy tội lỗi (gái điếm, cờ bạc, bói toán, trộm cướp…) bị Chúa hủy diệt cùng với một thành phố khác tên là Sodom. – ND*

[34]. *"Buffett Shows Tough Side to Salomon", Lawrie P. Cohen.*

[35]. *Harzadous Material Suit (Harmat suit): Bộ trang phục chống độc, chống cháy thường được lính cứu hỏa sử dụng. – ND*

[36] . *Phỏng vấn Gladys Kaiser.*

[37] . *Buffett không thể nhớ ai đã làm chuyện này – tuy nhiên không thể là Astrid, người đã nghỉ hưu sớm, hay một người khác trong văn phòng. Ông nghĩ đó có thể là một người bạn trong vùng hoặc láng giềng.*

[38] . *Mặc dù các nhà bảo hiểm chứng khoán bán ra các dịch vụ, giá cả, chuyên môn, nhưng tận cùng họ là các nhà bảo lãnh tài chính. Xếp hạng về sức mạnh tài chính của Salomon đã bị xuống cấp. Với bảo cáo trạng có tội quyền giao dịch sơ cấp bị đe dọa, rằng công ty đã làm mọi cách để duy trì bất kỳ khách hàng là ngân hàng nào trở thành một trong những giai thoại thú vị của phố Wall. Salomon đã làm thế bằng cách từ bỏ vị trí dẫn đầu và chuyển sang vị trí cùng dẫn đầu (co-lead) nhằm đảm đương vai trò thành viên cột trụ. Tuy nhiên, thị phần của nó đã rớt từ 8% xuống còn 2%.*

[39] . *Phỏng vấn Eric Rosenfeld.*

[40] . *Phỏng vấn Paula Orlowski Blair. Morse Shoe tuyên bố phá sản vào tháng Bảy 1991 chỉ vài tuần ngay sau khi Berkshire đồng ý mua H. H. Brown Shoes. Berkshire thu tóm cả Lowell Shoe, một chi nhánh của Morse Shoe, vào cuối năm 1992, và mua cả Dexter Shoe vào năm 1993.*

[41] . *Smith Barney, Shearson Lehman, và cổ phiếu UBS. Bầu không khí khủng bố những ai không cùng chính kiến đang liên tục lan tỏa cũng khiến Morgan Stanley phải đưa ra một bản thông báo bác bỏ việc họ cũng đang là đối tượng điều tra của chính phủ.*

[42] . *Cuộc nghiên cứu của Kho Bạc và FED cũng tiết lộ rằng, suốt thời kỳ bắt đầu từ đầu năm 1986, Salomon đã mua hơn phân nửa lượng trái phiếu được phát hành của 30 trên 230 cuộc đấu giá ("When the Regulators Stood Still", Louis Uchitelle, Stephen Labaton, New York Times, ra ngày 22/09/1991).*

[43] . *Lời chứng của Warren Buffett, "In the Matter of Arbitration Between John H. Gutfreund against Salomon Inc., and Salomon Brothers Inc." Phiên 13 & 14, ngày 29/11/1993.*

[44] . *Những hợp đồng thường khác nhau tùy thuộc người lao động, công ty, tiểu bang và các điều khoản bồi thường sử dụng các từ ngữ rất rộng làm mục tiêu để giải thích hợp đồng, nhưng nhìn chung, các nhà quản trị chấp nhận những rủi ro hợp lệ có thể xảy đến cho vị trí của họ với điều kiện các ông chủ của họ trả chi phí kiện tụng trừ phi họ bị kết tội gian lận hoặc làm những chuyện sai trái khác, hoặc cố tình tham gia vào những hành vi sai trái. Hành động của Salomon thật bất thường vào lúc đó và cho đến nay vẫn còn bất*

thường. Vào năm 2005, việc Công ty Kiểm toán KPMG từ chối trả những các chi phí pháp lý cho đối tác của họ đã trở thành chủ đề của các vụ kiện tụng tiếp theo. Vào tháng Bảy năm 2007, một thẩm phán liên bang Mỹ đã bác bỏ một vụ kiện chống lại 13 nhân viên của KPMG về hành động giúp người khác tránh các khoản thuế cao quá đáng, vì ông cho rằng chính phủ đã sử dụng vũ lực đối với KPMG buộc họ phải từ chối những khoản thanh toán hợp pháp.

[45]. *Bản thảo của cuộc họp Ủy Ban Thị trường Mở Liên bang, ngày 01/10/1991.*

[46]. *Phỏng vấn Gary Naftalis.*

[47]. *Phỏng vấn Otto Obermaier.*

[48]. *Phỏng vấn Otto Obermaier.*

[49]. *Phỏng vấn Gary Naftalis.*

[50]. *Phỏng vấn Otto Obermaier.*

[51]. *Thư gởi cổ đông Salomon Inc., Wall Street Journal, ngày 01/11/1991.*

[52]. *Phỏng vấn Paula Orlowski Blair.*

[53]. *French fries: Khoai tây chiên kiểu Pháp. – ND*

[54]. *Phỏng vấn Paula Orlowski Blair.*

[55]. *Quảng cáo của Salomon trên Wall Street Journal, ngày 01/11/1991. Toàn bộ khoản tăng trưởng về thu nhập của Salomon trong nhiều năm đã được chi trả cho nhân viên. Salomon được xếp hạng thứ ba, từ dưới lên, về qui mô tổng giá trị thị trường vốn. Báo cáo lãi lỗ quý ba thấm đẫm trong những hàng mực đỏ và không có khoản dự phòng quỹ khen thưởng. Phương pháp "chia sẻ sự giàu có" trước đó đã trợ cấp cho những người thua lỗ sao cho mọi người được chi trả một cách hào phóng. Sự thay đổi lớn nhất của Buffett là nối kết những phần thưởng đến những thành tích mang tính cá nhân và tập thể. Trong vòng 5 năm kết thúc vào ngày 31/12/1991, cổ phiếu của Salomon Inc. được xếp hàng thứ 437 trong Top 500 của S&P. (1991 Salomon Inc., 10K).*

[56]. *Phỏng vấn Deryck Maughan.*

[57]. *Phỏng vấn Jim Robinson.*

[58]. *Trong nhiều thập kỷ, như là một liên danh, nó được – theo nghĩa đen – điều hành vì nhân viên. Đó là sự chia tách về vốn và lao động cố hữu tại một ngân hàng cổ phần và đó chính là rắc rối.*

[59]. *Otto Obermaier. Sau này ông viết: "Do the Right Thing: But if a Company Doesn't It Can Limit the Damage. Barron's, ngày 14/12/1992.*

[60]. *Điều giống như thế là không đúng sự thật về vụ phỗng tay trên trái phiếu kỳ hạn hai năm hồi tháng Năm, trong đó một vài công ty nhỏ đã bị phá sản. Hẳn đó đó chứng minh rằng Mozer thông đồng với các quỹ hedge để ép thị trường hoặc bỏ thầu giả trong kỳ đấu giá đó, hình phạt dành cho Salomon và một số cá nhân không nghi ngờ gì nữa sẽ càng nghiêm trọng hơn; toàn bộ câu chuyện có thể đã được kết thúc theo cách khác.*

[61]. *Phỏng vấn Frank Barron và Bill McLucas. McLucas xác nhận nội dung chính nhưng không thể nhớ lại từng từ chính xác.*

[62]. *Phỏng vấn Otto Obermaier.*

[63]. *Mozer bị phạt bốn tháng tù sau khi bị tuyên phạm tội lừa đảo Ngân Hàng Dự trữ Liên bang của New York. SEC và các công tố viên không có hành động gì chống lại Feuerstein.*

[64]. *Gutfreund cũng đã kháng cáo việc đứng đầu một công ty mà không có sự chấp thuận của SEC.*

[65]. *Phỏng vấn Paula Orlowski Blair.*

[66]. *Thực ra, Jerry Corrigan đã không tháo bỏ toàn bộ lệnh cấm với Salomon cho đến tháng Tám năm 1992.*

[67]. *CNBC Inside Opinion, Ron Insana phỏng vấn Gutfreund, ngày 20/04/1995.*

[68]. *Phỏng vấn John Gutfreund.*

[69]. *Phỏng vấn Charlie Munger.*

[70]. *Các nhà kinh doanh cổ phiếu song hành là John I. Curran, Harry Aronsohn, và Matthew J. Tolan.*

[71]. *Phỏng vấn Frank Barron.*

[72]. *Những người từng tiếp xúc với Muger đủ lâu sẽ ngay lập tức nhận ra cảm giác khi nói chuyện với ông trong khi đầu óc như đang để tận đâu, thỉnh thoảng mới có một điều gì đó xuyên qua sự lãnh đạm của ông. "Thật khó mà xuyên qua được cái vỏ thờ ơ lãnh đạm của Charlie, tôi có thể khẳng định với bạn điều đó." Buffett nói.*

[73]. *Lời chứng của Charles T. Munger, "In the Matter of Arbitration*

Between John H. Gutfreund against Salomon, Inc., and Salomon Brothers, Inc.," Phiên 33 & 34, ngày 22/12/1993.

[74] . *Phỏng vấn Sam Butler, Frank Baron.*

[75] . *Phỏng vấn Frank Barron.*

50.

CUỘC XỔ SỐ LỰA CHỌN CHA MẸ

Nửa vòng thế giới, 1991 – 1995

Lời tuyên thệ của Buffett trước Quốc hội như một nhà cải cách và một vị cứu tinh của Salomon đã biến ông từ một nhà đầu tư giàu có thành một vị anh hùng. Sự thành công của cách tiếp cận không chính thống của ông đối với vụ xì-căng-đan – gây áp lực với các nhà điều phối và các nhà thi hành pháp luật thay vì quỳ mọp xuống đất – chạm vào khao khát được trở nên cao quý từ tận tâm can của mọi con người: ước mơ về lòng trung thực sẽ được tưởng thưởng; rằng những người bị gièm pha nói xấu sẽ được đền bù trong danh dự. Thậm chí ngay khi cơn giận dữ từ vụ khủng hoảng qua đi, ngôi sao của Buffett liền xuất hiện. Giá cả cổ phiếu của Berkshire lao vút theo một đường thẳng đứng như sao băng, vượt qua mức 10.000 đô la mỗi cổ phiếu. Tài sản ròng của Buffett giờ đây đã là 4,4 tỉ đô la. Chỉ riêng số cổ phiếu của Susie đã trị giá 500 triệu đô la. Các đối tác nguyên thủy của ông hiện đang sở hữu 3,5 triệu đô la cho mỗi 1.000 đô la mà họ đã bỏ ra đầu tư cùng ông vào năm 1957.

Khi Buffett bước vào một căn phòng nào đó, người ta có thể cảm thấy được luồng điện từ người ông. Họ cảm thấy sự vĩ đại toát ra từ con người ông. Họ muốn *chạm* vào người ông. Họ trở nên ngu muội khi đứng trước ông, hoặc chỉ biết nói lảm nhảm những điều vô nghĩa. Bất kể ông nói điều gì, mọi người đều lắng nghe mà không có lấy một lời phê phán.

“ Tôi cố hết sức đưa ra những lời khuyên đầu tư khi tôi 21 tuổi và chẳng có ai thèm nghe tôi. Tôi từng đứng nói những điều tốt đẹp nhất nhưng không thu hút được sự chú ý đáng kể nào. Giờ đây, khi tôi nói những điều ngu ngốc nhất thế giới thì người ta lại nghĩ rằng có điều vĩ đại gì ẩn chứa đằng sau lời nói của tôi, hay đại loại như thế.”

Ông đi đây đó và được bao phủ bởi một màn sương danh giá. Các phóng viên liên tục gọi xin phỏng vấn ông. Người ta bám theo ông xin chữ ký, các tay săn ảnh bắt đầu theo dõi nhất cử nhất động của ông. Zsa Zsa Gabor [1] viết về ông

và xin ảnh có chữ ký của ông. Khi các nhà văn bắt đầu viết sách về ông thì những người nhìn thấy ông hàng ngày – những người bảo vệ ông – nhận ra mê loạn ông không thể diễn tả nỗi. Thậm chí một phụ nữ xuất hiện tại văn phòng Berkshire và khuỵu gối kéo một chân ra sau cúi chào ông. Gladys Kaiser cố vượt qua sự khó chịu những sự khó chịu như thế. "Đừng có cúi mình trước ông ấy!" Cô nói.

Tất nhiên, nhiều nhân viên và cựu nhân viên của Salomon không mấy ấn tượng với Buffett như phần còn lại của thế giới. Ông đã bắt họ phải vào khuôn phép từ nền văn hóa tự do phóng túng vốn có từ trước của Salomon, đã thế ông còn hủy hoại cả niềm vui ngày nhận tiền thưởng cuối năm của họ. Ông xem thường công việc kinh doanh của họ và họ biết rõ điều đó. Rất nhiều nhân viên có những câu chuyện không vui để kể về ông. Chẳng bao lâu, sự tương phản giữa hình ảnh một Buffett khiêm tốn giản dị và con người lý trí lạnh lùng bên trong ông đã lọt vào tầm ra-đa của giới báo chí quốc gia. Làm thế nào có thể giải thích sự lưỡng phân giữa một Buffett ngồi tại bậc cửa trước với ly nước chanh trên tay, kể những câu chuyện tếu lâm bình dân và dạy dỗ người khác bằng những bài luân lý đạo đức nhàm chán và một Buffett với câu chuyện dài về những kỳ tích kinh doanh đầy phức tạp của ông? Ông đã làm gì trong vai trò chủ tịch lâm thời của Salomon, một ngân hàng đầu tư trong khi nói và viết về Wall Street như một hang ổ của những kẻ cờ gian bạc lận và những tay lừa đảo?

Điều ông đang làm là chỉnh đốn lại cách thức chi trả lương, thưởng cho nhân viên có xem xét đến lợi ích của các cổ đông. Tuy nhiên, mối quan tâm của ông về các khoản bù đắp cho nhân viên chỉ là một mặt trong phản đối cơ bản của ông trước một doanh nghiệp mà hầu như tất cả các phòng ban của nó đều có xung đột cố hữu về mặt lợi ích với các khách hàng của nó. Và không cần giảm đi 1/10 qui mô của Salomon bằng cách vứt bỏ mọi thứ ngoại trừ các hoạt động giao dịch độc quyền, ông không thể làm gì hơn trong việc này. Thậm chí trước năm 1991, tờ *Wall Street Journal* và tờ *New Republic* [2] còn ghi nhận sự đứng giạng hai chân của ông trên hai thế giới và cả hai thế giới này đều có những câu chuyện riêng của nó vốn đầy những sự bất đối xứng giữa chúng. Sự ghép đôi bất xứng giữa một Buffett xuất thân là một người thuộc tầng lớp trung lưu của miền Trung Tây và những cuộc giao thiệp thường xuyên với một nhóm người có tiếng tăm và địa vị trong xã hội thượng lưu của nước Mỹ càng thôi thúc cánh báo chí vạch trần thân thế ông. *Wall Street Journal* cho chạy một mục nhỏ bên rìa một bài báo lớn với nhan đề: "Vòng tròn quan hệ của Buffett bao gồm cả những kẻ có tiền và những kẻ có quyền" và phô trương thanh thế bằng cách tự nhận mình quen biết với những người nổi danh như Walter Annenberg. [3] Nhiều người trong số các nhân vật được nhắc đến trong bài báo về sau nói rằng họ đã bị trích dẫn sai lệch.

Trong số đó có Tom Murphy và một người bạn mới của ông tên là Bill Gates, CEO của Microsoft. Bill Gates là người đã có một cuộc thảo luận tình cờ với Tom Murphy về việc làm thế nào mình "xé toạc ra", nói theo cách của Munger, bởi chi phí sản xuất các mẩu quảng cáo trên truyền hình. Cuộc đàm luận này diễn ra tại một cuộc họp của Nhóm Buffett và được *Wall Street Journal* miêu tả là sự trầm ngâm suy tưởng về nơi mà giá cả quảng cáo đang hướng tới và các mức giá nên được định đoạt như thế nào, và điều đó có thể rơi vào "vùng giao thoa chống độc quyền". [4] Buffett và những người bạn của ông đấu khẩu với các biên tập viên của *Journal* nhưng không có kết quả đáng kể. Trong khi đó, Gates – người có lẽ đang phiền lòng vì nhận ra rằng mình đang vướng vào vụ rối rắm trong mối quan hệ công chúng vốn có liên quan đến vấn đề chống độc quyền chưa đầy một năm trước đó sau khi Hội đồng Thương mại Liên bang tổ chức một cuộc điều tra tìm kiếm bằng chứng sự câu kết giữa Microsoft và IBM trong việc khuynh đảo thị trường phần mềm dành cho các máy PC – thay vì viết cho Buffett một lá thư sốt sắng tạ lỗi Buffett vì đã làm phiền *ông* . [5] Vào lúc đó, Gates đã quen biết Buffett chưa đến 5 tháng.

Mùa hè năm đó cả hai đã gặp nhau vào kỳ nghỉ mừng Ngày Độc lập 4 tháng Bảy khi Kay Graham và Meg Greenfield, vừa là bạn vừa là người giữ chuyên mục xã luận của *Washington Post* , lôi kéo Buffett đến nhà Greenfield trên Đảo Bainbridge trong một kỳ nghỉ dài cuối tuần. Đối với Buffett, một kỳ nghỉ trên một hòn đảo mất nửa giờ đi phà từ Seattle và chỉ có thể thoát ra khỏi đó bằng thuyền, thủy phi cơ, hoặc quá giang xe người khác đến cây cầu dẫn vào đất liền là một hành động "đầy ý nghĩa đối với Kay." Greenfield cũng đã rủ rê ông thực hiện một cuộc thăm viếng cả ngày đến khu phức hợp gồm bốn ngôi nhà trên Hood Canal mà Bill Gates đã xây cho gia đình mình. Gates, người nhỏ hơn Buffett 25 tuổi, say mê Buffett chủ yếu do ông nổi tiếng thông minh và vì cả hai đang so kè vai kề vai với nhau trong cuộc đua xếp hạng tỉ phú trên Tạp chí *Forbes* . Nhưng máy tính cũng giống như cải Brussels; không, ông hoàn toàn không muốn thử món này chút nào. Tuy nhiên, Greenfield đã bảo đảm với ông rằng ông sẽ thấy thích cha mẹ của Gates, Bill Sr. và Mary, và rằng những người rất thú vị cũng có mặt ở đó. Trong sự ngập ngừng, Buffett đã đồng ý đến thăm nhà Gates.

Kay và Warren lái xe xuôi theo con đường đầy bụi và sỏi đến ngôi nhà hiện đại lắp kính xung quanh của Meg, nơi những cây đậu Hà Lan hoa tím và hồng phớt óng ánh như tơ đang vẫy gọi họ như những chiếc khăn tay treo trước cửa nhà. Kỳ nghỉ cuối tuần hóa ra thật là không may khi Buffett biết được rằng Graham và nhà báo Rollie Evans cùng vợ anh ta sẽ ngụ trong hai phòng khách của nhà Greenfield, vốn nhìn ra hướng Puget Sound. Tuy nhiên, ông sẽ ở trong

một phòng khách nhỏ cách đó xa xa. Khi ông đến đó, ông nhìn thấy các chủ nhân đã kê thêm một chiếc giường phụ trong phòng khách dưới nhà cho ông, vì các phòng khác đều đã có người.

Buffett, người không thực sự quan tâm đến xung quanh, là một người rất dễ thương trước những vụ việc như thế này. Greenfield đã chuẩn bị sẵn trong phòng ông Cherry Coke, See's Candies và đậu phộng rang tẩm mật ong hầu làm ông cảm thấy thoải mái hơn. Tuy nhiên, phòng tắm dành cho ông có một tấm biển ghi rằng: "No TP". Bị đánh đố, ông đi tìm Graham và Greenfield, những người đã kèm ông đi đến một nhà khách tư nhân loại nhỏ chỉ có giường ngủ qua đêm và một bữa ăn sáng, như hai phiên dịch viên, vì không ai quanh ông có thể giải thích được. Song, không ai trong hai người có thể đoán ra "No TP" là gì. Họ cho rằng có lẽ hệ thống ống nước có vấn đề. Các tiện nghi tại khu nhà của Greenfield quá xa để Buffett có thể sử dụng trừ khi ông đến thăm vào ban ngày. Greenfield chỉ cho Buffett một phòng tắm tại trạm xăng gần đó và bảo ông sử dụng như một giải pháp thay thế tạm thời.

Buffett ngồi trong phòng của ông tối hôm đó ăn đậu phộng rang tẩm mật ong và uống Cherry Coke. Nhiều ký ức khác nhau hiện về không biết ông có sử dụng toa-lét chỗ trạm xăng vào lúc 3-4 giờ sáng hay không, chỉ biết rằng cửa của nó đã bị khóa. [6] Dù cách nào đi nữa thì sáng hôm sau, tại ngôi nhà của Greenfield, tất cả họ đều bị đánh đố lần nữa về nghĩa của tấm bảng có chữ "No TP".

Sau bữa ăn sáng, Greenfield dẫn các vị khách của bà vào thành phố đứng bên lê đường giữa một đám đông nho nhỏ đang nằm ườn ra trên những chiếc ghế bố để xem cuộc diễu binh mừng Ngày Độc lập 4 tháng Bảy. Chú Sam trong chiếc áo đuôi tôm đội mũ quấn cờ 50 Ngôi sao 13 Sọc đang thưởng ngoạn một ban nhạc kèn đồng nhỏ; những chiếc xe cứu hỏa, một chiếc xe cứu thương và những chiếc xe hơi kiểu cổ chậm chầm lướt qua; những chú chó chạy lon ton trong những bộ trang phục "cây nhà lá vườn", được dẫn đầu bởi "các nhà tạo mẫu thời trang" của chúng; những hoạt náo viên trung học với những động tác đá chân cao khỏi đầu đi trước một đoàn vài chục người đang cố hết sức giữ cho thẳng một lá cờ Mỹ khổng lồ trên đầu họ. Hai chiếc xe hơi cổ rà theo bên cạnh, rồi một nhóm người khác ăn vận trang phục trông như những trái dâu tây, theo sau bởi một *Công dân Kiwanis [7] của Năm* . Sau cùng, Greenfield tổ chức buổi tiệc hàng năm ngoài sân vườn nhà bà, nơi các vị khách mời có thể ăn mặc quần áo mùa hè hay áo vét thể thao mang cà-vạt chơi một trận bóng vồ ác liệt trước một tấm màn sân khấu sống động đầy hoa mọc lên từ thảm cỏ cho đến tận chân tường nhà bà.

Buổi sáng tiếp theo, Buffett mặc một chiếc áo len và chải mớ tóc ương ngạnh

của ông kéo ngang trán. Greenfield nhồi nhét cả năm người bọn họ vào chiếc xe nhỏ xíu của bà và làm một cuộc hành trình 90 phút đến khu phức hợp nhà nghỉ của Bill Gates. *“ Trong khi chúng tôi lái xe xuống đó, tôi nói: “Chúng ta làm quái gì trong cả một ngày dài với những người này đây? Chúng ta phải giữ lịch sự trong bao lâu đây?’”*

Gates cũng có cảm giác tương tự. Anh nói: “Tôi có một cuộc đàm thoại bất tận với mẹ tôi về việc tại sao tôi không mời họ đến dùng bữa tối với gia đình? Không, Mẹ ạ, vì con quá bận, con đang làm việc mà! Thế là bà bảo với tôi rằng Katharine Graham đang đến, cả Warren Buffett nữa.” Bill rất thích gặp Graham, giờ đây đã là một huyền thoại 74 tuổi, người giờ đây đã trở nên mềm mỏng hơn nhưng vẫn toát ra vẻ quý phái và độc đoán của một con người thuộc dòng dõi trâm anh thế phiệt, như một bản sao dí dỏm của Nữ hoàng Elizabeth. Nhưng, “tôi nói với mẹ tôi rằng: “Con không biết gì về người đàn ông chỉ biết đầu tư và lựa chọn cổ phiếu này. Con không biết phải tiếp chuyện ông ấy như thế nào. Đó không phải là lĩnh vực của con, Mẹ ạ!”” Nhưng mẹ anh khăng khăng rằng anh vẫn phải tiếp. Gates bay tới đây bằng máy bay trực thăng cho nên anh cũng có thể chuồn khỏi đây một cách nhanh chóng. Khi một chiếc xe hơi nhỏ bắt đầu bò vào đường dẫn vào nhà, anh rất ngạc nhiên khi nhìn thấy một nhóm người nổi tiếng – gồm Greenfield và các vị khách của bà – vọt ra khỏi xe như một đám những chú hề trong một gánh xiếc. [8]

Graham được đưa đến gặp Gates, người trông như một anh sinh viên vừa mới tốt nghiệp ra trường, đang mặc một chiếc áo thun cộc tay bên ngoài chiếc áo sơ-mi chơi golf, cổ áo bẻ lên như một chiếc đĩa ôm lấy cổ anh chàng. Trong khi Gates sắp xếp cho Graham thực hiện một chuyến du ngoạn bằng thủy phi cơ thì Buffett được giới thiệu với Bill Gates cha và vợ ông, Mary. [9] Sau đó, Bill Đệ Tam, thường được gọi là Trey, được dẫn ra giới thiệu với Buffett.

Các nhà quan sát cảnh giác trước sự giới thiệu này để tránh gặp rắc rối về sau. Gates nổi tiếng vì luôn tỏ ra thiếu kiên nhẫn trước những gì không làm cho anh thích thú. Buffett không còn tìm cách bỏ đi để đọc một cuốn sách khi ông cảm thấy chán nản nhưng ông có một cách tự gỡ mình một cách nhanh chóng ra khỏi những cuộc nói chuyện mà ông không thích.

Buffett bỏ qua cuộc nói chuyện nhỏ. Ngay lập tức ông hỏi Gates liệu IBM có ăn nên làm ra trong tương lai hay không và họ có phải là đối thủ của Microsoft không. Các công ty máy tính dường như xuất hiện đó rồi biến mất đó, nguyên nhân là gì? Gates bắt đầu giải thích. Anh bảo Buffett nên mua hai loại cổ phiếu của Intel và Microsoft. Sau đó anh hỏi ngược lại Buffett về tình hình kinh doanh của ngành báo chí. Buffett nói rằng tình hình ngày càng tệ hơn do sự xuất hiện

và cạnh tranh của các phương tiện truyền thông khác. Chỉ trong vòng ít phút, cả hai đã say sưa trò chuyện với nhau như một đôi bạn tâm đầu ý hợp.

“ Chúng tôi nói chuyện, nói chuyện, nói chuyện và nói chuyện với nhau mà không cần biết đến ai khác xung quanh. Tôi hỏi Buffett hàng đống câu hỏi về công việc kinh doanh của ông mà không mong mình hiểu được gì nhiều. Ông là một thầy giáo giỏi, và chúng tôi nói chuyện với nhau không biết mệt là gì.”

Ngày sắp hết và trò chơi bóng vồ bắt đầu nhưng Gates và Buffett vẫn mải mê nói chuyện với nhau, mặc dù có rất nhiều người nổi tiếng của Seattle đang vây quanh họ: Phát ngôn viên của Nghị viện bang Tom Foley; Chủ tịch kiêm CEO của Burlington Northern Jerry Grinstein; cựu quản trị viên của EPA Bill Ruckelshaus; Arthur Langlie, con trai của một cựu Thượng Nghị sĩ ba nhiệm kỳ và vợ ông ấy, Jane, cùng con trai Art; và Joe Greengard, một người bạn thân của Greenfield, cùng với một bác sĩ, một quan tòa, một chủ báo và một nhà sưu tầm hội họa. [10] Gates và Buffett làm một cuộc bách bộ bên bờ biển đầy đá cuội. Họ bắt đầu thu hút sự quan tâm của nhau. *“Chúng tôi dường như làm ngơ tất cả những con người quan trọng này, đến nỗi cuối cùng cha của Bill phải nói một cách nhẹ nhàng rằng ông thích chúng tôi tham gia một chút cùng những người còn lại hơn.*

Bill bắt đầu thuyết phục tôi sắm một máy vi tính. Tôi nói rằng tôi không biết nó sẽ giúp ích gì cho tôi. Tôi không có nhu cầu cần phải biết tình hình danh mục đầu tư của tôi sau mỗi 5 phút và tôi có thể tính toán trong đầu số thuế thu nhập phải nộp cho chính phủ. Gates nói rằng anh ta sẽ chọn một nhân viên duyên dáng nhất của Microsoft và gởi cô ấy đến dạy tôi cách sử dụng máy tính. Anh ta làm cho lời đề nghị của mình hoàn toàn vui vẻ và thoải mái. Tôi bảo Gates: “Anh đưa ra cho tôi một đề nghị mà tôi hầu như không thể nào từ chối được, nhưng tôi sẽ từ chối đấy!’”

Khi mặt đã trời lặn xuống dưới đường chân trời trong giờ cocktail, Buffett và Gates vẫn còn nói chuyện với nhau. Vào lúc chập tối, chiếc trực thăng phải rời khỏi một mình mà không có Gates không đi cùng. [11]

“Sau đó trong bữa ăn tối, Bill Gates Sr. đặt câu hỏi với cả bàn rằng: Đâu là yếu tố người ta cho là quan trọng nhất để đi đến nơi mà họ cần đến trong đời? Tôi đáp: “Tập trung” [12] . Bill cũng trả lời tương tự.

Không rõ có bao nhiêu người tại bàn ăn hiểu từ “Tập trung” như Buffett đã từng sống theo ý nghĩa của từ ngữ đó. Kiểu tập trung ý chí một cách bẩm sinh này không thể đua tranh được. Đó là một ý chí mãnh liệt, là cái giá của sự xuất sắc, là sự hoàn hảo về tính kỷ luật và niềm đam mê đã làm cho Thomas Edison

trở thành nhà phát minh vĩ đại của nước Mỹ, làm Walt Disney trở thành ông vua của thế giới giải trí và James Brown [13] trở thành "Bố già nhạc Soul". Đó là chiều sâu của cam kết và sự độc lập về mặt tinh thần giúp cho Nghị sĩ Jeannette Rankin dám một mình bỏ phiếu chống lại sự tham gia của Mỹ vào hai cuộc Chiến tranh Thế giới và chấp nhận bị nhiều người chế nhạo. Đó là sự ám ảnh thường trực hướng vào một mục đích duy nhất với một lý tưởng. "Tập trung ý chí" có nghĩa là kiểu người có thể kiếm được hàng tỉ đô la bằng những tính toán và phân bổ vốn đầu tư vô cùng thông minh, nhưng lại "bó tay" trước một tấm bảng có ghi dòng chữ "No TP".

Nhưng một vị khách "ít tập trung" hơn đã nhận ra rằng "No TP" có nghĩa là hệ thống ống xả rất "nhạy cảm", [14] có thể bị nghẹt bởi giấy vệ sinh. Cuối cùng, điều bí mật của cái toa-lét trong nhà cũng bị khám phá và Buffett được giải phóng khỏi sự lệ thuộc vào trạm xăng. Tuy nhiên, một thành viên nào đó trong bữa tiệc – Kay Graham, Greenfield hoặc một người nào đó trong gia đình Evans – nhận ra rằng câu chuyện này tếu đến mức trong phần giới thiệu của Buffett đối với gia đình Gates có cả việc thuật lại câu chuyện về "No TP."

Một ngày sau đó, Buffett rời khỏi hòn đảo và quay về với hệ thống thoát nước bình thường của Omaha. Ông nhận thấy Bill Bates rất thông minh và anh ta hiểu rất rõ chuyện kinh doanh. Nhưng kể từ ngày ông bào Katie Buffett đừng đầu tư vào Control Data và bỏ qua cơ hội góp vốn đầu tư để thành lập Hãng Intel, Buffett chưa bao giờ tin vào các công ty công nghệ để mà đầu tư vào đó. Các công ty công nghệ đến rồi đi, sản phẩm của họ thường lỗi thời nhanh chóng. Hiện tại, sự quan tâm của ông đang trỗi dậy. Ông đã mua 100 cổ phiếu của Microsoft, mà đối với ông, điều này cũng giống như ông đang ăn một chiếc bánh vòng Cheerio. Ông không thể tự mình mua bất kỳ cổ phiếu nào của Intel, dù rằng thỉnh thoảng ông cũng mua 100 cổ phiếu của một công ty nào đó để lấy cớ đọc báo cáo tài chính của họ. Trường Grinnell đã kiếm được khá nhiều tiền từ các cổ phiếu của Intel nhưng họ đã bán chúng đi. [15] Bản thân Buffett không bao giờ mua cổ phiếu của một công ty như Intel vì nó phụ thuộc rất lớn vào khả năng tăng trưởng của ngành trong tương lai, điều ông không tài nào hiểu được. Nhưng ông đã mời Gates tham dự kỳ họp tới của Nhóm Buffett. Chẳng bao lâu sau đó ông nhận được điện thoại từ Don Feuerstein và Tom Strauss. Suốt hai tháng sau đó ông chẳng nghĩ được gì ngoài những nỗi thống khổ về Salomon.

Vào tháng Mười, một vài ngày sau khi thoát ra khỏi các phòng họp tại Số 7 tòa nhà World Trade Center và những lời dọa nạt của các nghị sĩ quốc hội và các nhà thi hành pháp luật, ông đi Vancouver, một thành phố thuộc quận British Columbia, Canada để tham dự cuộc họp mới nhất của Nhóm Buffett. Chủ tịch

của FMC, Bob Malott và vợ ông ấy, Ibby, là những người chịu trách nhiệm tổ chức, rất hoan nghênh tinh thần văn hóa Mỹ Bản địa nên đã sắp xếp một "bữa tiệc tối theo kiểu potlatch" [16] có khiêu vũ theo kiểu người Mỹ Bản địa. Người chịu trách nhiệm giới thiệu các vũ công giải thích rằng nghi thức này đã được rút ngắn lại từ một lễ hội kéo dài ba ngày khi xưa. Trong nhiều giờ tiếp theo, Nhóm Buffett ngồi co rúm và ngáp vắn ngáp dài trên những băng ghế gỗ mà không có màn sôi động nào gây hưng phấn hay họ có thể chuồn đi đâu. Roxanne Brandt ngả người về phía Buffett và thì thầm hỏi trêu ông: "vụ này và vụ Salomon, vụ nào tệ hơn?" "Vụ này tệ hơn!" Buffett đáp. [17]

Bill Gates tránh buổi tối của các vũ công; anh chỉ đến tham dự cuộc họp ở phần anh quan tâm nhất. Nhóm Buffett sẽ đánh giá lại 10 công ty giá trị nhất ở những năm 1950, 1960, 1970, 1980 và 1990, và xem danh sách đó đã thay đổi như thế nào. Điều gì làm cho một doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh lâu dài? Điều gì đẩy các công ty đến bờ vực phá sản và tại sao họ không nên giữ lại chúng?

Đến trễ vì chiếc thủy phi cơ mới của anh bị hoãn bay vì sương mù, Bill và bạn gái, Melinda French, kín đáo bước vào phòng họp từ cửa sau. Trước đó, Melinda nghĩ rằng hai người sẽ rời khỏi nơi này sớm. Tuy nhiên, sau khoảng bốn slide được trình bày trên màn ảnh, cô nhận ra rằng có lẽ họ phải ở lại lâu hơn. [18] Tom Murphy và Dan Burke, hai thành viên ban quản trị của IBM, bắt đầu nói về việc tại sao IBM, một công ty dẫn đầu trong sản xuất phần cứng, đã không chọn hướng đi dẫn dầu trong sản xuất phần mềm. Buffett nói: "Tôi nghĩ là ở đây chúng ta có một người có thể nói thêm một chút về vấn đề này." Mọi người xoay quanh và nhìn thấy Bill Gates. [19] Cuộc đàm luận tiếp tục diễn ra. Nếu bạn là Sears của năm 1960, tại sao bạn không thể chiêu mộ những nhân viên tài giỏi nhất và bán hàng với giá đạt lợi nhuận cao nhất? Điều gì bạn không thể nhìn thấy nhưng lại ngăn cản bạn giữ vị trí dẫn đầu thị trường? Hầu hết tất cả các câu trả lời, bất kể từ công ty nào, đều xoay quanh tính kiêu ngạo, tính tự mãn và cái mà Buffett gọi là "Institutional Imperative" – tức khuynh hướng các công ty hoạt động vì quyền lợi của riêng họ và sao chép từ các công ty khác trong ngành thay vì nỗ lực để dẫn dầu nhóm. Nhiều công ty không tuyển các nhân viên trẻ với những suy nghĩ mới mẻ và đột phá. Đôi khi các ban quản trị không hòa hợp với những thay đổi mang tính chất kiến tạo trong lĩnh vực kinh doanh của họ. Không ai cho rằng những vấn đề này là dễ chữa. Sau một hồi bàn thảo, Buffett đề nghị mỗi người thử chọn một loại cổ phiếu mà mình yêu thích.

Kodak thế nào? Bill Ruane hỏi. Ông ấy quay lại nhìn Gates để xem anh nói gì.

"Kodak hết thời rồi!" – Gates đáp. [20]

Không ai khác trong Nhóm Buffett biết rằng Internet và công nghệ máy ảnh kỹ thuật số sẽ đặt dấu chấm hết cho các máy chụp hình sử dụng phim nhựa. Năm 1991, ngay cả Kodak cũng không biết rằng họ sắp sửa hết thời. [21]

"Có lẽ Bill nghĩ rằng tất cả các hệ thống truyền hình đều sẽ chết," Larry Tisch, người sở hữu Loews Corp, một công ty sở hữu một số cổ phiếu của hãng CBS, nói.

"Không, không đơn giản như thế đâu," Gates nói. "Cách các hãng truyền hình sản xuất và bán các chương trình hoàn toàn khác với việc sản xuất và kinh doanh phim máy ảnh, và không có gì xảy ra hay tạo ra thay đổi căn bản trong ngành truyền hình. Quý vị sẽ chứng kiến một vài kẻ rơi đài trong quá trình phát triển, nhưng các hệ thống truyền hình sở hữu nội dung chương trình và họ có thể định vị lại các nội dung đó. Họ sẽ đối mặt với một thách thức rất thú vị khi chúng ta chuyển sự vui thích từ ti-vi sang Internet. Nhưng việc này không giống như ngành nhiếp ảnh, nơi bạn phải từ bỏ các cuộn phim vì biết rõ rằng làm cho chúng đáp ứng được các đặc điểm vượt trội của máy ảnh kỹ thuật số là điều không thể." [22]

Giờ đây mọi người đều muốn nói chuyện với Gates, người có thể giải thích cho họ tường tận về thế giới kỹ thuật số và ý nghĩ của nó đối với họ. "Điều kế tiếp chúng ta cần biết là, chúng ta sẽ còn đi cùng nhau trên một con tàu vào buổi hoàng hôn đó." Gates nói tiếp. "Và Kay đang đoan chắc rằng tôi không chỉ nói điều này với một mình Buffett." Thật là may mắn bởi vì Buffett – người thích đeo dính một người nào đó – rất muốn trở thành một người anh em song sinh dính liền với Bill Gates. Họ tiến thẳng lên con tàu khổng lồ có tên là *Ice Bear* của Walter và Suzanne Scott. Graham giới thiệu Gates với Tisch, Murphy, Keough và những người còn lại. [23] Trong vòng nửa ngày, Gates và Melinda đã trở thành các thành viên được công nhận dù không chính thức của Nhóm Buffett. Hết nhóm này đến nhóm khác đi ra đi vào trao đổi và bàn luận đủ mọi vấn đề, trong khi đó Gates càu nhàu với Murphy về những cái giá cao ngất ngưỡng của các chương trình quảng cáo trên truyền hình của ông ấy. Một tháng sau, một câu chuyện xuất hiện trên tờ *Wall Street Journal* , mô tả Buffett như một kẻ đạo đức giả hơn là một con người có tính cách phức tạp, và làm cho tất cả họ thất vọng – không phải cuộc đàm luận về giá cả, mà là những phản ứng của ông sau cuộc họp trước các câu hỏi của một phóng viên, người không cầm máy ghi âm trong tay.

Năm 1993, nhờ một phần từ hành động cứu giúp Salomon, trị giá cổ phiếu của Berkshire Hathaway đã tăng gần gấp đôi. Vào lúc Warren đang chiến đấu với vụ phán xử của trọng tài về vấn đề của John Gutfreund, giá một cổ phiếu của

Berkshire đã vượt qua mức 18.000 đô la. Giá trị tài sản ròng của Buffett lúc này là 8,5 tỉ đô la, và của Susie là 700 triệu đô la. Các cổ đông đối tác ban đầu của ông giờ đã có trong tay 6 triệu đô la cho mỗi 1.000 đô la mà họ đã đầu tư vào năm 1957. Buffett trở thành người giàu nhất nước Mỹ.

Suốt những ngày nghỉ, ông và Carol Loomis quay sang viết và biên tập thư quản lý mà ông phải gởi cho các cổ đông hàng năm. Lần này, nó phải được trình bày trước một cử tọa lớn hơn, ở tầm quốc gia, thậm chí là quốc tế. Vào tháng 5 năm 1994, cùng tháng mà Hội đồng Trọng tài tuyên bố Gutfreund được hưởng không một đồng nào cả, Buffett tổ chức đại hội cổ đông hàng năm của ông. Hơn 2.700 người đã kéo về Nhà hát Orpheum. Buffett bảo See's, các công ty giày da và công ty sản xuất từ điển bách khoa toàn thư World Book, là những công ty mà Berkshire có sở hữu, dựng các quầy hàng nơi tiền sảnh. See's bán được 800 cân Anh kẹo; và, hơn 500 đôi giày đã được mang ra về sau kỳ đại hội cổ đông này. [24] World Book cũng bán được khá nhiều từ điển bách khoa toàn thư, mặc dù Buffett không biết rằng, cũng như Kodak, công ty này sắp sửa "bị nướng" bởi Internet. Hồ hởi với những cuộc mua sắm của các cổ đông, Buffett lái xe đến cửa hiệu kim hoàn Borsheim's và sau đó xuất hiện tại Furniture Mart. "Ông ấy đi đến chỗ chúng tôi trưng bày những tấm thảm," Louis Blumkin nói. "Và, trời ạ, ông ấy đứng ra làm nhân viên bán hàng." [25] Buffett bắt đầu suy nghĩ sâu hơn ý tưởng về các sản phẩm có thể bán tận tay khách hàng trong các kỳ đại hội cổ đông. Ông long trọng tuyên bố là sẽ chuyển cuộc họp đến khách sạn Holiday Inn, nơi có nhiều diện tích hơn để thiết lập các quầy hàng. Và năm sau đó, ông quyết định sẽ bán các loại dao Ginsu. [26]

Tiếng tăm lừng lẫy của ông cuốn cả gia đình theo với nó. Giờ đây Buffett đã nắm trong tay hơn 8 tỉ đô la và quỹ từ thiện của ông sẽ là một trong năm quỹ lớn nhất trên thế giới. Quyết định của ông và Susie về việc dành hầu hết tài sản của họ cho quỹ này có nghĩa là nó sẽ là cổ đông lớn nhất của Berkshire Hathaway sau khi ông qua đời. Để thực hiện điều đó, ông vừa bổ sung Susie, người đang giữ chức chủ tịch Quỹ Buffett nhưng không biết gì về kinh doanh, vào hội đồng quản trị của Berkshire Hathaway. Quỹ Buffett đang cho đi 3,5 triệu đô la mỗi năm, đã tăng gấp đôi vào năm 1994 – nhưng vẫn còn rất ít ỏi so với tiêu chuẩn của các gia đình giàu có tương đương. Tuy nhiên, của cải tương lai của quỹ này là một con số mà ai cũng biết. Bất ngờ, Quỹ Buffett và vị Chủ tịch của nó bỗng lọt vào tầm mắt của công chúng.

Khi Susie chuyển đi San Francisco và quyết định vẫn duy trì hôn nhân với Buffett nhưng sống theo cách riêng của bà, bà đã mường tượng ra cảnh phải giữ cho hai nửa cuộc đời bà tách biệt, yên tĩnh và cân bằng. Chưa bao giờ là một

người suy nghĩ sâu xa, bà bỗng ngạc nhiên khi biết rằng chồng mình là một biểu tượng lớn trong thế giới kinh doanh, và bà cũng bị cuốn theo ánh hào quang của Buffett. Mặt khác, bà vẫn muốn giữ sự riêng tư và tự do của riêng bà. Đồng thời, bà cũng muốn làm vui lòng Warren, bà thích điều hành Quỹ Buffett và bị hút vào các cuộc giao tiếp xa hoa với giới thượng lưu Washington và New York. Tuy nhiên, trong vai trò chủ tịch của Quỹ Buffett và là một thành viên trong hội đồng quản trị của Berkshire Hathaway, bà trở thành một con người của công chúng. Susie bị rơi vào thế kẹt. Để tránh sự chú ý của công chúng, bà hạ thấp vai trò của mình và giải thích rằng bà không phải là người quan trọng gì, mà chỉ là một món trang sức nho nhỏ cho danh tiếng của Warren mà thôi. Vì thế, mọi người không nên quan tâm đến bà, không ai nên viết gì về bà hay cuộc sống của bà. Để giữ sự riêng tư của mình, bà đã khéo léo sử dụng một vài mánh khóe, như chỉ tiết lộ một tiểu sử hạn chế của bà tại San Francisco và từ chối các cơ hội xuất hiện trong ánh hào quang đang lên của chồng bà. Đôi lúc Susie thể hiện sự oán giận của bà đối với Warren trước nhiều người khác nhau, như thể cuộc sống của bà trở nên quá đầy đủ là do lỗi ở ông.

Những cuộc xuất hiện theo thông lệ của bà với Warren giờ đây bao gồm sự kiện Sun Valley vào tháng Bảy hàng năm, các cuộc họp mặt nửa năm một lần của Nhóm Buffett, vốn được tổ chức tại nhiều địa điểm khác nhau từ năm này sang năm khác, cuộc sum họp gia đình vào kỳ nghỉ Giáng sinh và Năm mới tại Laguna Beach, và hai tuần cả đại gia đình quây quần với nhau tại New York vào mỗi tháng Năm. Giữa những chuyến đi đó, Susie làm cố vấn cho một danh sách dài “các khách hàng” của bà và bay tới bay lui thăm nom lũ cháu của bà hoặc kéo tất cả chúng về Emeral Bay, hay trợ giúp cho cậu con rể Allen Greenberg trong việc điều hành Quỹ Buffett, vốn phải đi đến những nơi xa xôi trên đất nước Việt Nam. Bà cũng có những thú tiêu khiển riêng như tham dự các buổi tiệc tùng, nghe hòa nhạc, thăm các bảo tàng, đi spa, vào các thẩm mỹ viện, đi mua sắm, duy trì các mối quan hệ, viết hàng trăm tấm thiệp chúc mừng và gởi hàng trăm món quà, thường xuyên đi du lịch với bạn bè và tiếp tục cuộc sửa chữa nâng cấp không bao giờ chấm dứt ngôi nhà của bà tại Bãi biển Laguna. Nhưng bà sẵn sàng buông bỏ mọi thứ để túc trực bên giường của bất cứ ai trong cơn hấp hối hay ốm đau.

Thế rồi nhịp sống của bà bỗng chậm lại bởi những cơn đau bám chặt vào người bà vào năm 1987 và cuộc phẫu thuật cắt bỏ tử cung vào năm 1993. Kathleen Cole tự nguyện ra vào chăm nom như một người bạn và một cấp trên của bà trong phòng cấp cứu đến nỗi thường bị kiệt sức. Bà cố dỗ ngọt Susie tập vật lý trị liệu và tập cho bà bỏ thói quen thường xuyên ăn Tootsie Rolls, bánh quy và sữa có đường bằng cách trữ đầy nhà bếp loại bánh SnackWells có hàm

lượng chất béo thấp. Chiếc máy tập vật lý trị liệu cho cột sống của bà bị để bám đầy bụi dưới nhà trong căn hộ thứ hai mà Susie đã thuyết phục Warren mua cho bà. Vài người bạn để ý rằng Susie đều đặn mở rộng quá mức bản thân mình với những trách nhiệm chăm sóc người khác. [27] Các thành viên trong gia đình Buffett dường như bình thản một cách kỳ lạ mỗi khi Cole gọi từ Nebraska báo rằng Susie đã nhập viện, như thể họ đã thích nghi với thái độ trầm lặng của bà. [28] "Cảm ơn Chúa vì tôi còn giữ được sức khỏe của mình." Bà thường nói như thế và tiếp tục xem mình là người khỏe mạnh và có trách nhiệm chăm sóc cho những kẻ đau yếu, hơn là để cho người khác chăm sóc bà.

Lúc này bà đang điều hành một bệnh viện dành cho người hấp hối ngay trong căn hộ của bà. Bệnh nhân đầu tiên của bà là một người bạn nghệ sĩ đang chết dần chết mòn vì căn bệnh AIDS, người được bà mời vào nhà sống nốt những tuần lễ cuối cùng. Cole nhận ra rằng mình đang theo dõi quá trình tiêm tĩnh mạch cho một người bệnh đang ở vào giai đoạn cuối trong khi các nhân viên khác của Susie ra vào căn phòng để hỏi ý kiến bà về các vấn đề của Quỹ Buffett, về việc sửa chữa tân trang và tái trang trí nội thất ngôi nhà ở Laguna Beach, vốn luôn thay đổi từ một thập niên qua. [29] Sau đó, bất cứ khi nào một trong những người bạn đồng tính luyến ái nam của Susie sắp chết vì AIDS giai đoạn cuối, bà lại mời họ về sống trong nhà bà. Bà và Cole đã biến ước mơ của một vài trong số những người sắp chết thành hiện thực khi đưa giúp họ hoàn thành những chuyến đi trong mơ, như đưa một người đến Nhật Bản, một người khác đến thủ phủ Dharamsala của Tây Tạng, nơi bà thu xếp cho anh ta được khai sáng riêng với Đức Đạt Lai Lạt Ma – là một kinh nghiệm tâm linh hầu như không thể tưởng tượng nổi đối với một con người chỉ còn cách cái chết có đôi ba tuần lễ. Theo yêu cầu của một người bạn, bà tổ chức một *La Cage au Folles* [30] – giống như một buổi dạ tiệc hóa trang thay vì tổ chức lễ tưởng niệm sau khi anh ta chết. Bà để hũ tro cốt của những người bạn của bà trên mặt lò sưởi để bảo đảm rằng mọi người luôn nhớ đến họ. Peter bắt đầu gọi mẹ anh là Đạt Lai Ma Ma.

Howie, người luôn luôn làm tiêu hao khá nhiều sức lực của mẹ mình, giờ đây đã bước ra khỏi đôi cánh che chở của bà cùng lúc danh tiếng của cha anh bắt đầu gây ảnh hưởng đến cuộc sống riêng của anh. Trong năm 1989, anh trở thành Chủ tịch của Hội đồng Kiểm soát Các loại Thức uống có Cồn và Phát triển Xã hội của Nebraska. Thông qua vai trò của mình, anh trở nên thân tình với Marty Andreas, một nhà quản lý cấp cao của Archer Daniels Midland, một công ty nông nghiệp lớn có trụ sở chính tại Illinois sản xuất rất nhiều thức uống có cồn. Marty Andreas là cháu trai của Dwayne Andreas, CEO của ADM, cũng là thành viên của Salomon như Buffett. Hai năm sau đó, anh chàng Howie 36 tuổi được mời làm thành viên trẻ tuổi nhất của hội đồng quản trị ADM.

Dwayne Andreas từng bị cáo buộc, nhưng thoát tội, vì tiến hành một chiến dịch chính trị bất hợp pháp trong vụ Watergate. Ông ấy cũng có những khoản đóng góp lớn, nhưng đôi khi gây tranh cãi, cho các chính trị gia của cả hai đảng trong khi Quốc hội không ngừng thông qua các khoản bao cấp cho việc sản xuất thức uống có cồn vốn có lợi cho ADM. Quan điểm của Buffett là người giàu và các quyền lợi kinh doanh to lớn có thừa khả năng tiếp cận và gây ảnh hưởng với các chính trị gia mâu thuẫn gay gắt với phương thức kinh doanh của ADM trong lĩnh vực chính trị.

Sáu tháng sau khi Howie tham gia hội đồng quản trị, Andreas giao cho anh phụ trách mảng quan hệ công chúng. Howie không có chút kinh nghiệm nào về quan hệ công chúng hay kiến thức về mặt tài chính, dù anh có trong tay một chiếc la bàn rất căn bản khi nói đến chuyện tiền bạc và kinh doanh, là những thứ làm cho anh trở thành kẻ giống ông bố Buffett của mình nhất trong số các anh chị em của anh. Tại một cuộc bán bánh nướng học đường của các học sinh trung học đầu cấp ở địa phương, anh phục vụ tại khâu thu tiền; khi người ta đưa cho anh 5 đô la để mua một chiếc bánh nướng giá 50 xu, anh nhìn vào mắt họ và nói: “Chúng tôi không có tiền lẻ”. Anh nói với thầy hiệu trưởng: “Thầy nên kêu gọi quyên góp theo cách này.” Suốt buổi chiều, người ta quyên tặng bất cứ thứ gì họ có trong túi bởi vì Howie từ chối thối lại tiền lẻ cho họ. [31] Cũng vậy, anh chàng rất láu cá khi nói đến chuyện mời cha anh nói chuyện về công việc tại ADM. Anh biết rằng tốt hơn là có gì hưởng nấy thôi. Điều gì sẽ xảy ra đối với việc quyên góp mà con có thể thực hiện qua Quỹ Sherwood nếu con chấp nhận làm công việc này? Anh hỏi. Buffett nói ông sẽ không làm theo cách đó. Được thôi, Howie nói, có lẽ đó là sự lo lắng có thể hiểu được về ảnh hưởng của một công việc bàn giấy đối với vòng eo của anh. Thế còn giao kèo về tiền hoa lợi trang trại thì sao? Buffett thích đánh đổi cái cố định để lấy cái thay đổi bằng cách để cho Howie trả thẳng 7% trên tổng chi phí của trang trại. [32] Sau khi giữ chặt một vài điểm, Howie đồng ý chuyển đi Decateur, Illinois, nơi ADM đặt tổng hành dinh. Công ty bổ nhiệm anh vào vị trí làm việc với các nhà phân tích. [33]

Trên bề mặt, vai trò của Howie tại ADM không có quan hệ gì với tên họ của anh hay danh tiếng vừa được đánh bóng như một hình mẫu về đạo đức công ty của cha anh. Lẽ ra anh đã không nhận công việc này nếu anh nghĩ mọi chuyện sẽ diễn ra như thế, và sự thành thạo của anh trong lĩnh vực nước uống có cồn làm cho điều đó đáng tin cậy hơn. Cha anh đã truyền cho anh sự khinh bỉ về cái gọi là đặc quyền đặc lợi. Tuy nhiên, trong khi Howie có nhiều năm kinh nghiệm đối phó với những người cố lợi dụng anh vì tiếng tăm giàu có của cha anh. Anh rất ngây thơ về các tập đoàn lớn và không nhìn thấy điều gì đáng lưu tâm qua việc một công ty danh tiếng thuê một thành viên hội đồng quản trị của chính nó vào

vị trí của một phát ngôn viên về quan hệ công chúng.

Buffett, người không bao giờ đầu tư vào một công ty như ADM hay thuê một người làm lẫn lộn việc kinh doanh và chính trị theo cách mà Andreas đã làm, đã không nói gì để can ngăn con trai mình đừng tham dự hội đồng quản trị và làm việc cho một công ty quá lệ thuộc vào sự nới tay làm phúc của chính phủ. Tính trầm lặng không đặc trưng này nói lên rất nhiều điều về mong mỏi của ông rằng con trai ông sẽ tích lũy được những kinh nghiệm kinh doanh nào đó để mà tiếp nối, ở một mức độ nào đó, con đường của ông.

Andreas là người cứng rắn và khắt khe, theo Howie, và trao cho anh những nghĩa vụ như tìm mua các nhà máy xay bột ở Mexico và nghiên cứu Hiệp định Thương mại Tự do Bắc Mỹ. Nhưng Howie vẫn là con người như trước – bốc đồng, nhiệt tình, thật thà hết mực và dễ bị tổn thương. Trong những chuyến đi nghỉ mát hay các cuộc họp mặt của gia đình, anh vẫn làm ngạc nhiên những người thân của mình bằng cách nhảy bổ ra từ trong tủ áo trong trang phục khỉ đột. [34] Anh viết cho mẹ anh những lá thư thấm đẫm cảm xúc nhòe cả trang giấy. Phòng làm việc của anh trông như phòng ngủ của một cậu thiếu niên, đầy các loại đồ chơi công ty, điển hình là xe tải đồ chơi với logo của ADM và Coca-Cola, những chai Coca-Cola theo bài hát chủ đề của công ty. [35] Tuy nhiên, Howie cảm thấy rằng mình đang học được huấn luyện hàng mấy năm liền về kiến thức kinh doanh được nén lại chỉ còn trong một thời gian ngắn.

Năm 1992, Buffett mời Howie tham gia hội đồng quản trị của Berkshire Hathaway và nói rằng con trai của ông sẽ trở thành một chủ tịch hội đồng quản trị nhưng không tham gia điều hành công ty sau khi ông qua đời. Kinh nghiệm kinh doanh của Howie vẫn còn rất ít ỏi. Anh chưa từng tốt nghiệp đại học và anh lại thích làm nông nghiệp hơn là đầu tư. Tuy nhiên, hiện tại anh đang có những khởi đầu tốt đẹp về một lý lịch làm việc không thể tin nổi. Vì Buffett là cổ đông lớn nhất của một công ty rốt cục vẫn thuộc sở hữu của một gia đình, cho nên ông có quyền nói và làm điều đó. Lý lẽ của ông là Howie sẽ quan tâm chăm sóc nền văn hóa của công ty sau khi ông đi xa. Ông biết rằng con trai ông đang chín chắn hơn và là một người số có nguyên tắc.

Giờ đây Buffett phải thực hiện một vài cú san-tô [36] lộn ngược người 360o để điều giải các báo cáo mà ông đã viết qua nhiều năm trước đó – những lời tố cáo về “tội ác đối với quyền thiêng liêng được sinh ra làm người” [37] , sự giàu có của các vương triều, những lợi thế thừa hưởng từ tài sản và danh tiếng của cha mẹ hơn là sự xuất sắc của cá nhân – với quyết định của ông về việc đặt để cậu con trai chưa được kiểm chứng khả năng thích ứng với công việc vào vị trí chủ tịch Berkshire Hathaway sau khi ông mất. Và, Howie sẽ hỗ trợ cho CEO kế

tiếp của Berkshire như thế nào cũng là điều còn chưa rõ ràng. Đó có thể trở thành một vấn đề lớn. Hiện tại mọi dấu hiệu đều cho thấy rằng Buffett sẽ nhìn nhận việc này là quyền lực sẽ không được tập trung vào bất kỳ cá nhân nào sau khi ông chết. Điều này có thể làm hạn chế tiềm năng của Berkshire, mà cũng có thể không, nhưng nó sẽ ngăn chặn mối đe dọa khủng khiếp về sự thúc bách trong việc tranh giành danh tiếng nội bộ, mà ông xem là nguy cơ lớn nhất mà Berkshire phải đối mặt. Buffett muốn có sự kiểm soát ở mức an toàn từ dưới nấm mồ của mình, và đây là bước đi đầu tiên của ông để thực hiện điều đó.

Trong bước đi thứ hai, ông đưa Susie Jr., và sau đó là Peter và hội đồng quản trị của Quỹ Buffett, với sự ngầm hiểu rằng Susie Jr. sẽ điều hành quỹ này một khi mẹ cô qua đời. Việc này, theo giả thiết của tất cả các bên có liên quan, sẽ không xảy ra cho đến khi Warren từ giã thế giới này. Quan điểm của Buffett về quỹ này, cũng như về nhiều thứ khác, là "Susie Lớn sẽ trông nom tất cả mọi thứ." Sự chung vai gánh vác trách nhiệm trong quỹ này của Susie Jr. sẽ chỉ xảy ra sau nhiều năm nữa trong tương lai. Đồng thời, ông bắt đầu trông cậy vào cô ở nhiều lĩnh vực khác. Là một nhà từ thiện đang trong thời gian tập sự, cô đóng một vai trò tích cực trong đời sống xã hội và cá nhân của cha cô tại Omaha. Cô đã tìm kiếm khắp nơi trong năm đó một chiếc xe móp méo có giá rẻ phù hợp với cha cô. Cô đang giúp ông tổ chức đội tình nguyện viên cho giải đấu Omaha Classic đầu tiên, một giải golf từ thiện mà ông đã kêu gọi sự tham gia của không những các CEO đồng nghiệp của ông mà có cả một vài nhân vật nổi tiếng. [38] Trong khi danh tiếng của cha cô ngày càng lên cao thì Susie Jr. trở thành người luôn đi kèm bên ông trong các cuộc giao lưu tạo dựng quan hệ và tiếng tăm với những con người giàu có và quyền lực. Lúc này, Kay Graham, ở vào tuổi 70, đã không còn ra ngoài nhiều như trước kia. Astrid, người thi thoảng mới tham gia một vài sự kiện cùng với ông, đã tình nguyện làm việc tại sở thú và không quan tâm gì đến việc tham gia các ủy ban hay làm chủ tọa trong các sự kiện. Cuộc sống của bà ít thay đổi nhất so với bất kỳ người nào khác bị ảnh hưởng bởi ánh hào quang của Buffett.

Peter cũng vậy, anh vẫn bình chân như vại khi sự nổi tiếng của cha mình lao vút qua người anh như một con chim ưng tốc độ. Anh đã dọn đến Milwaukee, nơi tập trung nhiều trụ sở chính của các công ty trong ngành thu băng âm nhạc, nơi anh và Mary trước đó đã mua một ngôi nhà khá phô trương, được dành ra một phần để làm phòng thu. Cái dinh thự thuộc quyền sở hữu của con trai của Buffett làm tốn khá nhiều giấy mực, thế là giờ đây Peter là một thành viên trong gia đình đã đi quá giới hạn và làm bối rối cha của anh bằng cách sống phô trương. Sau một cuộc hôn nhân hết sức căng thẳng, anh đã ly thân với Mary vào tháng Năm năm 1991, ngay trước khi vụ Salomon nổ ra, và kể từ đó phải trải

qua một cuộc ly dị tồi tệ. Cha anh, một nhà quan sát từng trải các vụ ly hôn khó khăn của những người bạn và gia đình của mình, tỏ ra rất thấu hiểu về chuyện này. Sau khi ly hôn, Peter chính thức nhận nuôi hai cô con gái riêng của Mary, Erica và Nicole. Trong khi Susie Lớn luôn luôn nhầm lẫn cả hai cô bé là cháu gái ruột của bà thì Warren bảo thủ hơn. Về sau – nhận thức lại – rõ ràng là ông xem việc nhận nuôi bọn trẻ như một mối liên hệ sau hôn nhân để gắn kết Peter và người vợ cũ của mình – một mối liên hệ mà Warren không cảm thấy chắc chắn chút nào.

Là người sống nội tâm, Peter nhận ra rằng việc chấm dứt cuộc hôn nhân của anh là một chất xúc tác và mang tính chất khai sáng. Anh đang làm việc nội tâm để tạo ra một hình ảnh riêng của chính mình sau những năm dài bị che phủ và nhấn chìm bởi những người khác. Ngay cả trong giai đoạn đau khổ này trong cuộc sống riêng của anh, sự nghiệp của anh vẫn đi lên. Anh đã phát hành nhiều album riêng mang tên New Age. Sau khi đọc *Con trai của Sao Mai* [39] , một quyển sách best-seller viết về Trận chiến Little Bighorn [40] , nhạc của anh bắt đầu phản chiếu các yếu tố của nền văn hóa người Mỹ Bản địa, vốn cộng hưởng mạnh mẽ trong con người anh. Nhưng điều đó đã đưa anh đến với công việc viết nhạc cho cảnh Múa Lửa trong bộ phim Khiêu vũ với Bầy Sói [41] và một cuộc trình diễn trực tiếp tại buổi chiếu ra mắt bộ phim. Lúc này anh nhận công việc viết nhạc cho bộ phim *The Scarlet Letter* và một sê-ri phim ngắn của Hãng CBS và khởi sự tạo ra một chương trình đa truyền thông về chủ đề nhận dạng và phục hồi những nét văn hóa đã mất của Người Bản địa Mỹ.

Peter được nể trọng nhưng không nổi tiếng, là một nhạc sĩ chứ không phải một ngôi sao. Trong thế giới âm nhạc, cái tên Buffett không là gì cả. Cha anh hãnh diện về việc sáng tác nhạc phim của con trai và công việc khác của anh. Nhưng nghệ thuật mà không có danh tiếng hay các thành công về mặt thương mại đã bay ngang qua người Warren mà không để lại ấn tượng gì, cũng giống hệt cách đầu tư và niềm đam mê kinh doanh của ông bay ngang qua Peter vậy. Hai thế giới của họ không thể kết nối với nhau. Tuy nhiên, điều kỳ quặc là, Warren và Peter là hai người giống nhau nhất. Cả hai cùng có một sự hiến dâng hết lòng cho một nghề nghiệp mà họ đã được dành riêng từ thời thơ ấu. Cả hai luôn nghĩ tới công việc của mình một cách ám ảnh đến mức họ mong vợ mình trở thành một ống dẫn kết nối họ với thế giới bên ngoài.

Thực ra mà nói, giờ đây Buffett có một cậu con trai thứ ba – đó là Bill Gates.

Đầu tiên, Gates nói mình “chẳng là gì cả trước một “một Warren trưởng thành và tôi chỉ là một cậu bé miệng còn hôi sữa.”” Dần dà, câu này chuyển thành “Này, cả hai chúng tôi đang học hỏi nhau đấy!” [42] Munger thường cho rằng

thành công của Buffett là nhờ ông ấy là một “cỗ máy học hỏi”. Mặc dù ông không có ý định học cách viết phần mềm, và Gates cũng không có ý định học cách trích dẫn các con số thống kê của từng doanh nghiệp trong 70 năm qua, nhưng trí tuệ, những mối quan tâm và lối tư duy của họ làm họ có rất nhiều điểm chung. Họ có cùng một xúc cảm mãnh liệt. Buffett dạy Gates về đầu tư và đóng vai trò như một màn tăng âm cho sự trầm tư suy tưởng của Gates về công việc kinh doanh của anh. Đó là cách mà Buffett đã học để suy nghĩ theo những mô thức có thể gây ấn tượng lớn nhất đối với Gates. Buffett tha thiết muốn chia sẻ với Gates những ý nghĩ của ông về những yếu tố tạo nên một doanh nghiệp lớn cũng như Gates tha thiết muốn nghe về chúng.

Nếu Buffett có thể tìm ra nhiều công ty tuyệt vời hơn để đầu tư, có lẽ ông sẽ mua hết tất cả. Ông không bao giờ ngừng tìm kiếm những công ty như thế. Tuy nhiên, thành phố nơi các nhà đầu tư siêu đẳng của Graham-và-Doddsville đang sống ngày càng chật chội hơn. Wall Street nói chung ngày càng có ít cơ hội đầu tư béo bở. Buffett phải dành ra nhiều thời gian hơn để tìm kiếm các thương vụ cũng như tạo sự cân bằng trong cuộc sống của mình. Ông không còn lang thang đọc tờ American Banker trong các buổi tiệc tối và thực lòng thích tham gia các cuộc giao lưu ngoài xã hội. Trong khi sự tập trung của ông vào vấn đề kinh doanh không bao giờ giảm đi, khi những năm 1990 dần dần đi qua, trị giá các thương vụ ngày càng trở nên lớn hơn, nhưng cũng rời rạc hơn. Đồng thời, một mối quan tâm mới xuất hiện. Nó không làm giảm bầu nhiệt huyết của ông đối với Berkshire, nhưng nó làm thay đổi các ưu tiên về mặt xã hội, các lịch trình di chuyển và thậm chí cả các mối quan hệ bạn bè của ông.

Hiện tại điều Buffett muốn làm trong thời gian rảnh rỗi là chơi bài bridge. Ông đã chơi loại bài bình dân này trong suốt 50 năm qua, và trong thời gian ở New York để xử lý vụ Salomon, ông đã bắt đầu chơi một loại bài có tính cạnh tranh cao hơn. Một ngày trong năm 1993, trong khi ông cùng George Gillespie đang tham gia vòng thi đấu bài bridge quốc tế trực tiếp qua truyền hình thì ông gặp Sharon Osberg, người từng chơi với Carol Loomis.

Osberg lớn lên cùng với bộ bài tây luôn ở trong tay. Cô là một cựu lập trình viên máy tính và bắt đầu chơi bài bridge trong những năm học đại học. Trước khi cô điều hành một công ty kinh doanh Internet mới được thành lập của Well Fargo, cô đã giữ hai chức vô địch thế giới bài bridge giải đồng đội. Việc cô là một phụ nữ nhỏ bé với khuôn mặt rám nắng ngọt ngào giữa tuổi 40 hầu như không gây trở ngại gì cho cô.

“Lần tới khi cô ấy lưu đấu vòng quanh đất nước, hãy mời cô ấy ghé qua Omaha. Cô nói cô ấy gọi điện cho tôi nhé!” Ông bảo Loomis.

“Omaha ở đâu?” Osberg hỏi. Cô phải mất ba ngày đắn đo mới dám nhấc điện thoại gọi cho Buffett. “Sợ chết khiếp! Tôi chưa bao giờ nói chuyện với một huyền thoại sống nào như thế này trong đời mình.” [43]

Osberg, người sống ở San Francisco, đang trên đường tới Omaha vào khoảng một tuần sau đó. “Tôi chưa bao giờ sợ đến thế, tôi cứ thở dồn dập.” Cô ấy nói. Tại văn phòng của Buffett, Debbie Bosanek, thư ký mới của ông, hướng dẫn Osberg vào một phòng làm việc riêng sang trọng và cẩn mật. Ông chào cô bằng cách thò tay vào một chiếc hộp và trao cho cô ba con súc sắc. Chúng được bao phủ bởi một tổ hợp số kỳ quặc như 17, 21, 6 và 0. “Nào, cô có thể nhìn chúng lâu đến lúc nào cô thích. Sau đó cô chọn bất kỳ một con súc sắc nào và tôi cũng lấy một con, rồi chúng ta sẽ đổ súc sắc xem ai thắng.” Buffett nói. Osberg nhìn chăm chú ba con súc sắc. Cô cứ đờ người ra đến nỗi các con số cứ nhòa đi trong mắt cô. Sau một vài phút không có phản ứng gì từ phía Osberg, Buffett nói: “Nào, chúng ta đổ nhé!” Ba phút sau, ông làm cho Osberg phải bò ra sàn nhà mà đổ súc sắc với ông. Điều đó đã phá bỏ sự e dè ngượng ngập ban đầu nơi Osberg.

Bí mật của “những con súc sắc không chuyển tiếp” [44] của Buffett là mỗi con có thể bị đánh bại bởi một con khác. Nó giống như trò chơi “đá, giấy và kéo” [45] vậy, ngoại trừ qui tắc là người chơi chỉ đổ mỗi lần một con. [46] Bất cứ ai cũng có thể thua một cách tự động lần đầu tiên – bởi vì người chơi kia có thể đơn giản chọn bất kỳ con súc sắc nào có thể thắng con đã được chọn trước. Bill Gates hình dung ngay được vấn đề và anh đã hiểu được lý thuyết nhà triết học hiện đại Saul Kripke [47] , nhưng không ai khác hiểu được như thế. [48]

Sau cùng, Buffett dẫn Osberg đi ăn tối tại một nhà hàng bíp-tết đang được ông yêu thích vào lúc đó, Gorat’s. Ông chở cô xuyên qua một khu dân cư lân cận và dừng xe gần một hiệu thuốc tây và siêu thị AutoZone trong một bãi đậu xe trông như một trại gia súc với hình đầu những chú bò đực non bằng kim loại gắn ở cửa trước. Một quả địa cầu màu xanh dương lớn với các châu lục màu đen làm hiện rõ khẩu hiệu: “Bò bíp-tết Gorat’s ngon nhất thế giới”. Ngồi trong gian phòng đầy các gia đình đang thưởng thức món bò đặc biệt của Gorat’s tại những chiếc bàn bằng kiếng mi-ca, Osberg quyết định chọn biện pháp an toàn bằng cách tuyên bố: “Em sẽ dùng bất cứ món gì ông gọi.” Vài phút sau, cô nhìn thấy trước mắt mình “một phần thịt sống to cỡ bằng một cái găng bóng chày.” Sợ chạm tự ái của huyền thoại sống, cô ăn hết. Sau đó, họ đến chơi tại một câu lạc bộ bài bridge địa phương cho đến 10 giờ tối và ông chở cô đi một vòng Omaha để ông có thể khoe bộ sưu tập của mình. Cô nhìn thấy bãi đậu xe của Nebraska Furnitrue Mart, ngôi nhà của ông, một ngôi nhà khác nơi ông lớn lên và cửa hiệu Borsheim’s. Tất cả những cơ ngơi đó cô đều nhìn thấy từ một chiếc xe đang chạy

trong bóng đêm. Sau đó ông đưa cô về khách sạn của cô. Cả hai tạm biệt nhau vào sáng sớm hôm sau.

Sáng đó, khi Osberg làm thủ tục trả phòng thì nhân viên tiền sảnh nói với cô: “Có người tới và để lại cho cô gói này.” Buffett đã đến khách sạn vào lúc 4:30 sáng và để lại cho cô một bộ tài liệu gồm các báo cáo thường niên của ông gởi cho các cổ đông mà ông đã tự in ra và đóng thành cuốn. [49] Cô vừa người của Buffett.

Không lâu sau đó, Buffett gởi Osberg đến gặp Kay Graham khi bà đang ở Washington trong một chuyến công tác. Lần đó, cô làm tay chơi thứ tư trong nhóm chơi bài bridge với Graham và những người bạn của bà như Tish Alsop, góa phụ của bạn bà Stewart Alsop; Cynthia Helms, phu nhân của cựu giám đốc CIA Richard Helms; và Teeny Zimmerman, phu nhân của Warren Zimmerman, người vừa được tái bổ nhiệm chức đại sứ thay thế cho đương kim đại sứ bất ngờ trở thành cựu đại sứ Nam Tư. Chẳng bao lâu, Osberg đã thường xuyên ở lại nhà Kay Graham và chơi bài bridge với những người như Sandra Day Trong’Connor. Cô gọi cho Buffett từ phòng ngủ nhà Kay. “Ôi lạy Chúa, có cả một bức tranh nguyên bản của Picasso trong phòng tắm!” Cô nói.

“ Tôi không bao giờ để ý thấy nó dù tôi cũng ở đó suốt 30 năm qua. Tất cả những gì tôi biết là Kay quên để dầu gội trong phòng tắm.” [50] Sau này Buffett nói về bức họa của Picasso như thế.

Buffett bắt đầu tính toán thời gian để các chuyến đi của ông trùng với các chuyến công tác của Osberg đến New York. Họ chơi bài bridge với nhau tại nhà Graham với Carol Loomis và George Gillespie. *“ Chúng tôi thích nhau, mặc dù cô ấy không nói ra điều đó, nhưng cô ấy rất hoảng hồn khi nhìn thấy chúng tôi chơi bài tệ như thế.”* Buffett nói. Osberg lịch thiệp đến mức cô sửa các nước đi của ông mà không hề làm ông chạm tự ái – Buffett luôn luôn tránh hoặc hạn chế dành thời gian cho bất cứ ai mà ông cảm thấy mình có thể bị phê bình. Sau một vài nước đi, cô mới hỏi tại sao ông lại đi quân bài đặc biệt ấy? “Đây, chúng ta có một cơ hội học hỏi.” Osberg nói và giải thích lẽ ra ông nên đi nước ấy như thế nào.

Chẳng bao lâu, hai người trở thành bạn thân của nhau. Osberg nghĩ thật xấu hổ khi thời gian duy nhất Buffett chơi bài là khi ông ở trong một căn phòng với những tay chơi bài bridge khác. Ông cần một chiếc máy tính. Họ nói tới nói lui về việc này hàng mấy tháng ròng. “Ông biết không, em nghĩ là ông cần một chiếc máy tính.” “Không! Tôi không cần đâu.” “Ông biết đấy, ông có thể chơi bài bridge trên máy.” “Ồ, không hẳn thế!” Cuối cùng, Osberg nói: “Warren, ông

phải thử nó mới được.” “Được rồi, được rồi,” ông đáp. “Cô đến Omaha và cài đặt máy tính cho tôi, cô sẽ ở nhà tôi.”

Bài bridge và Osberg đã bổ sung cho hoàn chỉnh cái Bill Gates không làm được. Buffett nhờ gia đình Blumkin cử một ai đó từ Furniture Mart đến lắp đặt một chiếc máy tính cho ông. Ông không thể cưỡng lại được và đã đến một thành phố thuộc vùng Trung Tây nơi Osberg đang tham dự một giải đấu bài bridge và đưa cô về Omaha. Họ về nhà ông, cô làm quen với Astrid và dạy Buffett cách vào mạng Internet và cách sử dụng một con chuột máy tính. Và thời gian còn lại là chơi bài bridge. “Cô cứ viết ra tất cả những gì tôi cần biết để chơi bài bridge. Tôi không muốn biết bất cứ thứ gì khác. Đừng cố giải thích với tôi điều này điều nọ có nghĩa là gì.” [51] Buffett nói. Ông đã chấp nhận biệt danh “tbon” và bắt đầu chơi bài bridge trên mạng 4-5 đêm một tuần với Osberg (biệt danh là “sharono”) và những người chơi khác. Astrid phải cho ăn ông tối sớm hơn trước khi ông chui vào mạng chơi bài mỗi tối.

Chẳng mấy chốc, Buffett mải mê với bài bridge trên mạng Internet đến nỗi không còn thứ gì có thể làm phiền đến ông. Lần nọ, có một con dơi bay lạc vào nhà và bay vòng vòng trong phòng ti-vi, hết va vào tường rồi lại bám vào những tấm màn, Astrid thét lên: “Warren, có con dơi kìa!” Ngồi ở phòng đối diện trong bộ áo choàng tắm bằng vải bông xù đã sờn cũ, đang nhìn chăm chú vào những quân bài bridge của mình trên màn hình, ông không hề nhúc nhích trong khi trả lời Astrid: “Nó chẳng phiền gì tới anh cả.” [52] Astrid gọi cho dịch vụ xử lý côn trùng và họ đến bắt con dơi đi mà không làm gián đoạn những ván bài bridge của ông.

Buffett cảm thấy kỹ năng chơi bài của ông tiến bộ rõ rệt nhờ sự giám hộ của Osberg, đến mức ông muốn tham dự một giải thi đấu bài bridge nghiêm túc. “Tại sao không bắt đầu từ giải cao nhất?” Cô hỏi. Thế là cả hai đăng ký đánh đôi nam nữ trong Giải Vô địch Thế giới bài Bridge. Hàng trăm người kéo vào Trung tâm Hội nghị Alburquerque ngồi quanh các bàn thi đấu và những kẻ mách nước lảng vảng xung quanh đó để xem các tay chơi của mình thi đấu. Tiếng lẩm bẩm và những cái nhìn chòng chọc đan chéo nhau khắp khán phòng nơi người đàn ông giàu nhất nước Mỹ và người từng hai lần đoạt chức vô địch thế giới Sharon Osberg đang nắm tay nhau bước vào con đường chinh phục chức vô địch thế giới đôi nam nữ. Lúc này, nhiều người nhận ra dáng người cao gầy và mái tóc điểm bạc của Buffett và họ bỗng xôn xao. Việc một tay chơi bài bridge nghiệp dư không hề có thứ hạng lần đầu tiên tham dự giải vô địch thế giới là một chuyện bất thường. Đối với Warren Buffett, điều đó càng gây sửng sốt hơn nữa.

Osberg nghĩ rằng họ sẽ thua nhanh, cho nên việc tham dự này chỉ vì mục đích

tìm vui và học hỏi kinh nghiệm. Nhưng, Buffett ngồi vào bàn và dường như quên hết tất cả mọi thứ khác, như thể trong phòng không còn một người nào khác ngoài ông. Kỹ năng chơi bài bridge của ông không bằng trình độ của hầu hết các tay chơi, nhưng ông có khả năng tập trung và bình tĩnh như thể ông đang chơi ngay tại phòng khách nhà mình. *"Các nước phòng thủ của tôi sắc bén hơn nhờ Sharon,"* ông nói. *" Hầu như tôi luôn luôn cảm nhận được các nước đi của cô ấy. Và bạn có thể tin rằng mọi nước đi của cô ấy đều có mục đích."* Chính cảm xúc mãnh liệt đó đã khắc phục được trình độ chơi bài còn yếu so với những người khác của ông. Osberg kinh ngạc khi họ vào đến trận chung kết. "Chúng tôi chơi cũng khá đấy chứ!" Osberg nói.

Nhưng sau một ngày rưỡi "chiến đấu" để đi đến điểm này, Buffett kiệt sức và buộc phải rút lui. Những giờ nghỉ giữa các hiệp thi đấu chỉ gói gọn trong một giờ mà ông chỉ kịp rửa mặt này nọ và ăn một chiếc hamburger. Ông trông như thể vừa hoàn thành xong một cuộc đua marathon. Trong lần nghỉ giải lao trước khi bước vào trận chung kết, ông nói với Osberg: "Tôi không thể tiếp tục được nữa."

"Ông vừa nói gì thế?!" Osberg hỏi lại.

"Tôi không thể tiếp tục. Cô hãy bảo họ là chúng ta không chơi trận chung kết. Nói với họ là tôi có một việc khẩn cấp phải giải quyết ở công ty." Ông nói với cô. Giờ đây, giải thích với Liên đoàn Bài Bridge Thế giới là việc của Osberg.

Chưa có ai từng vào đến trận chung kết mà quyết định bỏ cuộc. Liên đoàn Bài Bridge Thế giới giận dữ trước việc Warren Buffett đã đến với họ, chứng thực cho danh tiếng của Liên đoàn bằng sự nổi tiếng sự hiện diện quan trọng của ông, chiến thắng ngoạn mục đến trận chung kết, rồi lại tìm cách rời khỏi giải! "Anh không thể làm thế!" Họ nói. Khi Osberg khăng khăng đòi rút lui, họ dọa lột sạch các danh hiệu và điểm xếp hạng của cô. "Tôi đâu phải là người không muốn chơi tiếp!" Cô nói và lặp lại rằng Buffett có việc công ty khẩn cấp nên phải rời khỏi cuộc chơi. Cuối cùng, họ nhận thấy Osberg là người phụ thuộc Buffett nên dịu xuống và đồng ý để cả hai ra về mà không trừng phạt cô.

Một cách tự nhiên, Ben Graham khuyến khích Bill Gates, hay đùa cợt quanh các ván bài, trở thành một tay chơi bài bridge nghiêm túc hơn. Ông cũng gởi Osberg đến Seattle để cài đặt phần mềm chơi bài bridge trực tuyến vào máy của Bill Gates Sr. và bắt đầu đưa Osberg vào gia đình Gates.

Cho đến lúc này, ông và Bill chỉ gặp nhau trong các trận xem bóng đá (kiểu Mỹ), trên sân golf, và tại các sự kiện của Microsoft. Nhưng quan hệ giữa họ dần dần trở nên gần gũi hơn. Vào Lễ Phục sinh năm 1993, Bill và Melinda đính hôn. Trên đường quay về từ San Diego, Bill bảo phi công nói dối Melinda rằng anh ta

vừa nhận một thông báo thời tiết xấu từ Seattle để Melinda nghĩ rằng họ đang bay về nhà. Sau đó, Melinda bị sốc khi cửa máy bay mở ra và cô nhìn thấy Buffett và Astrid đang đứng đón họ trên tấm thảm đỏ dưới chân cầu thang. Warren đưa cả hai đến thẳng Borheim's, nơi đích thân CEO Susan Jacques giúp họ chọn một chiếc nhẫn đính hôn.

Chín tháng sau, Buffett bay đi Hawaii để dự đám cưới của họ vào Ngày Đầu Năm mới, sẽ được tổ chức tại nơi phát bóng vòng thứ 12 của Giải Golf Bốn Mùa Vùng Vịnh Manele trên đảo Lanai. Mặc dù cô em gái Bertie của ông sở hữu một ngôi nhà trên Đảo Lớn thuộc Hawaii, nhưng Buffett chưa bao giờ đến Hawaii trước đó. Ông phấn khích trước đám cưới của nhà Gates như thể một trong các con trai ông đang kết hôn vậy, dù rằng đám cưới này có thể được tổ chức ở Dubusque, Iowa, ông cũng không quan tâm. Ông có cảm giác rằng Bill Gates đã ra một trong những quyết định sáng suốt nhất trong đời mình khi cưới Melinda French. Tuy nhiên, đám cưới của Bill và Melinda lại đụng với buổi tiệc mừng sinh nhật lần thứ 70 của Charlie Munger, cũng sẽ diễn ra vào cuối tuần đó. Một Buffett nổi tiếng trung thành không bao giờ bỏ rơi bạn bè nhưng thỉnh thoảng cũng phải sử dụng bài nói dối để giữ gìn các mối quan hệ. Khi có xung đột, ông có khuynh hướng giải quyết vấn đề bằng cách nhượng bộ bên nào có thể làm ông khó xử hơn – thông thường có nghĩa là ông sẽ xem nhẹ lòng trung thành và sự tín nhiệm của bạn bè mình, những người ông có thể yên chí rằng họ sẽ không phê phán hay oán giận ông. Điều này làm cho người bị từ chối cảm thấy được an ủi một cách ngược đời, rằng mình là người được Buffett tin cậy nhất và cảm thấy gần gũi nhất. Những người yêu quý ông đều hiểu rõ điều này, vì thế họ bỏ qua cho ông.

Munger, người bạn lâu năm chí cốt của ông, có thể chịu đựng bất cứ thứ gì từ Buffett, thậm chí bỏ cả buổi tiệc mừng sinh nhật lần thứ 70 của mình. Gates là một người bạn mới, thực ra, khi đem lòng say mê Gates, Buffett đã xem Melinda là người ở vị trí thứ hai. Vì thế ông chọn đi dự đám cưới và mang Kay Graham theo cùng. Kay, lúc này 76 tuổi, đã ít đi đây đi đó hơn trước kia, nhưng vẫn tham gia vào những sự kiện như thế này. Ngoài ra, Gates vừa mới qua mặt Buffett để đứng vị trí thứ nhất trong cuộc đua trở thành người giàu nhất nước Mỹ. Cả hai cùng nhau biến hòn đảo Lanai nhỏ bé thành một khu nghỉ mát giàu có nhất thế giới vào Ngày Đầu Năm Mới ấy. Trong khi đó, Warren đã cử Susie đi Los Angeles dự buổi tiệc sinh nhật của Munger, nơi bà sẽ hát tặng Munger một vài bài. [53]

Susie, từ lâu đóng vai trò Hoàng hậu trên bàn cờ vua của Buffett, đã quen với những tình huống như thế này. Bà có định nghĩa riêng của mình về những gì ông

cần ở những người phụ nữ trong cuộc đời ông, và xếp họ vào từng ngăn riêng riêng biệt trong tâm trí bà. Một đêm nọ, khi bà ngồi ăn tối tại Gorat's cùng Warren, Astrid và Sharon Osberg, người bà vừa biết, bà nhìn khắp lượt và dò xét. Chỉ còn thiếu Kay và Carol Loomis nữa là đủ bộ. Bà mỉm cười và gật đầu. "Một người vì tất cả," bà nói. Bà đã xếp Osberg vào ngăn "bài bridge". Nhưng Susie luôn luôn đánh giá thấp vai trò của những người khác, và như tất cả những người bạn phụ nữ của Warren, mỗi người đều có lòng trung thành của một Daisy Mae.

Chẳng bao lâu, Buffett bắt đầu nói chuyện với Osberg nhiều lần trong ngày trên điện thoại và đem cô đi cùng trong những chuyến đi của ông và biến cô thành một trong những người thân cận nhất trong số bạn bè của ông. Tuy nhiên, rất giống Astrid, cô thường lui về phía sau hơn là làm đảo lộn thứ tự đã được thừa nhận trong tất cả các mối quan hệ của ông, những mối quan hệ mà Buffett luôn luôn muốn tách riêng ra. Vào giữa những năm 1990, nhận thức chung của mọi người về việc ông sử dụng quỹ thời gian của mình như thế nào gây ra nhiều ý kiến bất đồng. Buffett vẫn sử dụng bài nói dối để tránh làm tổn thương mọi người, nhưng vẫn như mọi khi, các xung đột luôn được giải quyết trong sự nhượng bộ cho bên nào có khả năng "phun trào" vào ông nhiều hơn. Những bánh răng han gỉ mới cần được tra dầu mỡ!

Giống như Astrid, Sharon không phải là người thích lu loa, gào thét. Cô được âm thầm mời tới dự các buổi ăn tối vào ngày Lễ Tạ Ơn tại nhà Susie Jr. và chơi bài bridge với Bill Gates. Vào ngày đầu năm mới 01/01/1995, gia đình Gates kỷ niệm một năm ngày cưới của Bill và Melinda tại nhà riêng của họ ở San Diego. Buffett mời Bill, Charlie Munger và Sharon đến nhà ông chơi bài bridge mừng năm mới. Trong khi đó, Susie, từ lâu đã quen với việc Warren tự chọn lựa lấy những gì ông theo đuổi cho riêng ông, dành cả ngày đầu năm mới vui chơi bên gia đình và bạn bè. Gates, Osberg và Buffett ngồi quanh một bàn bài bridge chờ Munger tới. Buffett, người luôn luôn đúng hẹn một cách chính xác, để ý rằng đã đến lúc bắt đầu nhưng lại bỏ qua sự trễ nải của Munger vì không ai khác trông có vẻ phiền vì chuyện đó.

Gates đang vui, nhưng trong khi họ chuyện gẫu với nhau, Buffett bắt đầu cảm thấy khó chịu vì họ phải tiếp tục chờ đợi. Khi Munger không xuất hiện trong vài phút sau đó, Osberg đề nghị cứ chơi bài ba tay để giải khuây cho hai người đàn ông và chấm dứt cuộc đàm thoại.

Sau 45 phút chơi bài bridge ba người, Buffett, người chơi vì lịch sự, bắt đầu kể chuyện tếu và khơi mào một cuộc đàm luận mới nhằm làm cho mọi thứ được ổn thỏa, nhưng chính ông cảm thấy bồn chồn không yên. Bất thình lình, ông vọt

ra khỏi ghế của mình. “Tôi biết ông ấy đang ở đâu rồi!” Buffett nói. Ông chụp lấy điện thoại vào gọi đến Câu lạc bộ Golf Los Angeles.

Người nào nghe cú điện thoại này cũng phải bổ nhào đi tìm Munger. Chỉ trong ít phút ông đã định vị được rằng Munger đang ngồi tại buổi tiệc nướng ngoài trời trên sân golf với những người bạn chí cốt của mình, như ông vẫn thường làm thế mỗi ngày ông không đến văn phòng. Lúc đó ông vừa định cắn một miếng bánh sandwich.

- Ông đang làm gì ở đó thế, Charlie? Lẽ ra lúc này ông đang chơi bài bridge với chúng tôi mà! – Buffett nói qua điện thoại.

- Tôi sẽ có mặt ở đó trong ít phút nữa. – Munger đáp.

Không một lời xin lỗi, ông cúp máy, bỏ miếng bánh xuống và đi thẳng ra xe.

Khoảng nửa giờ sau, Munger lững thững bước vào nhà Buffett tại Emerald Bay, ngồi vào bàn như không hề có chuyện gì xảy ra, như thể ông không hề chú ý rằng mình đã bắt Bill Gates phải chờ trong một giờ rưỡi trong ngày kỷ niệm một năm ngày cưới của anh, và nói:

- Chúc mừng Năm mới! Nào, chúng ta chơi nhé!.

Cả ba ngớ cả người ra và ngồi trong sự im lặng thoáng chốc.

- Được rồi, chúng ta chơi.

Thế là họ chơi.

Một nhóm bạn trung thành khác của Buffett đến tham dự cùng ông theo nghi thức hai năm gặp mặt một lần khi Nhóm Buffett tổ chức cuộc họp của họ tại Kildare Club ở Dublin, Ireland vào tháng Chín năm 1995. Vì Bill Gates cũng có mặt (vì Gates có chân trong mọi thế giới riêng của Buffett và vì Buffett muốn trở thành một người anh em song sinh không thể tách rời với Bill Gates), chính phủ Ireland đã đối xử với họ như các bậc vua chúa. Họ được các quan chức chính phủ đón rước ngay tại cầu thang máy bay bằng những chiếc limousine và được bảo vệ cẩn mật bởi các nhân viên an ninh đang bay theo hộ tống bằng trực thăng. Họ ăn tối với chủ tịch Công ty Sách Kỷ lục Guinness, Toàn quyền Ireland cùng Phu nhân và đại sứ Mỹ tại đó. Họ được hướng dẫn đi qua con đường trải đá cuội của Đại học Trinity dẫn đến nơi trưng bày cuốn sách cổ *Book of Kells* [54] **.** Họ vỗ tay hoan hô trong sự kinh hãi trước những chú ngựa săn to lớn oai vệ của Hiệp hội các Chủ Trại ngựa giống Quốc gia ở Quận Kildare. Chưa bao giờ – ngay cả dưới sự đỡ đầu của Kay Graham ở Williamburg – họ nhận được một sự đón tiếp hoành tráng như thế này. Được trang trí đầy những bức họa và những

món đồ cổ quý hiếm, K Club thết đãi họ bằng tất cả mọi đặc sản của mình, được chuẩn bị bởi một đội ngũ các đầu bếp và nhân viên phục vụ trứ danh của châu Âu.

Sự hào nhoáng và mê hoặc của môi trường xung quanh tạo ra trong mắt người khác ấn tượng nhầm lẫn rằng các thành viên trong Nhóm Buffett, mà nhiều người trong số họ giờ đây trở nên giàu có một cách không tưởng, đang thay đổi phong cách sống. Warren gặp một vài người trong số họ hầu như chỉ một lần trong năm, nhưng ông vẫn hết lòng cống hiến cho họ. Bill Ruane vẫn là kẻ thích giao du đàn đúm và thường kể những câu chuyện tếu lâm dài mua vui cho mọi người. Walter Schloss vẫn sống trong một căn hộ nhỏ và lựa chọn cổ phiếu theo cách riêng từ trước đến nay của mình. Gia đình Stanback, một trong số những người giàu nhất trong Nhóm, vẫn không mơ ước được bay bổng trong không trung ở bất cứ hạng ghế nào ngoài những toa xe lửa an toàn. Sandy Gottesman vẫn giữ bản tính hồ nghi tất cả mọi thứ và luôn muốn thu lợi cao nhất trong mọi thương vụ. Tom Knapp đã hoàn thành việc mua các bất động sản ở vùng duyên hải Maine và đang hướng tới Hawaii. Jack Byrne vẫn tràn đầy năng lượng như ngày nào. Roy Tolles vẫn thích giữ các ý nghĩ cho riêng mình, trừ việc thỉnh thoảng nói ra một câu pha trò thú vị. Ed Anderson và Joan Parsons bơm tiền vào một nghiên cứu về vấn đề tình dục của con người, nhưng Ed vẫn giữ thói quen nhặt những đồng xu trên phố, trừ phi chúng quá bẩn. Marshall Weinberg vẫn là một tay tán tỉnh phụ nữ mà không một quý bà quý cô nào có thể kháng cự được. Lou Simpson là một người giỏi chọn cổ phiếu đến mức trở thành một trong Những Nhà Đầu tư Siêu hạng của Cộng đồng Graham-và-Doddsville. Carol Loomis đã kiếm đủ tiền từ việc đầu tư vào cổ phiếu Berkshire để mua máy bay riêng, nhưng không thể mua một lọ dưa hành muối mà không nghĩ về sự xa xỉ của nó trong thời thơ ấu thiếu thốn của bà trong những năm Đại Suy thoái. [55] Nghỉ hưu từ một công ty chuyên xây dựng những đập nước và những cây cầu khổng lồ, giờ đây Walter Scott đang xây những tòa nhà siêu lớn. Sau khi ra khỏi nhà hát, Joyce Cowin vẫn thích đi bộ dọc theo phố Broadway và băng ngang công viên ngược lên Bờ Đông Thượng giữa một trận bão tuyết để về nhà hơn là gọi một chiếc taxi. Ajit Jain, lúc này đã là một thành viên của Nhóm Buffett, dành phần lớn thời gian ở một mình trong phòng trong các kỳ họp mặt để tiến hành các thương vụ nhanh với tốc độ chóng mặt hòng làm hài lòng Buffett. Ron Olson, người từng được tất cả mọi người quen biết của Buffett yêu thích – ngoại trừ Thẩm phán Brieant – giờ đây càng được nhiều người ở Los Angeles yêu thích hơn nữa. Riêng bộ ba Bill Scott, Mike Goldberg và Chuck Rickershauser, tất cả đều đã nghỉ hưu sau những năm dài làm việc dưới ánh mặt trời ấm áp, dễ chịu, đang trong các giai đoạn hồi xuân khác nhau của cuộc đời từ tác động của

Luật Nhiệt Động lực học của Rickershauser. [56] Bill Gates, không như những người khác trên nhiều phương diện, nhưng có cùng sự quan tâm về mặt trí tuệ với cả Nhóm và hoàn toàn không có tính kiêu căng ngạo mạn. Về phần Kay Graham, bà vẫn là mối liên kết thực sự của họ trước các nấc thang danh vọng trong xã hội vốn rất kích thích họ nhưng không thể quyến rũ được họ. "Ồ, Công nương Diana. Đó là một người bạn tốt. Nhưng ở đó không thiếu những người như thế." Bà có thể nói những câu đại loại như thế.

Giữa sự xa hoa sang trọng của K Club, Buffett phát ra các bản sao của một cuốn sách nhỏ có tên gọi *Phúc âm của sự Giàu có [57]* được viết vào năm 1889 bởi nhà công nghiệp, nhà từ thiện giữa hai thế kỷ Andrew Carnegie [58] . Khi ông kỷ niệm sinh nhật lần thứ 65 của mình và vẫn ham thích các cổ phiếu cho đến ngày đó, ông đã đọc lại Carnegie. Hiện tại ông đang khơi mào cho cả nhóm tranh luận về một câu trong cuốn sách trên: "Chết trên đống vàng là cái chết đáng hổ thẹn." Carnegie rất trân trọng triết lý này và ông đã dành gần một nửa gia tài của mình, một trong những tài sản cá nhân lớn nhất thế giới lúc bấy giờ, để lập ra các thư viện tại những thị trấn và thành phố trên khắp nước Mỹ, Scotland và các nước nói tiếng Anh thuộc Khối Liên hiệp Anh để truyền bá tri thức cho mọi người. [59] Buffett đã lập kế hoạch chết giàu sang trong hổ thẹn, theo như cách nói của Carnegie, để ông có nhiều thứ để cho đi sau khi ông qua đời. Ông xác tín rằng cách tốt nhất để sử dụng tài năng của ông là hãy tiếp tục làm ra thật nhiều tiền cho tới ngày ông mất đi, và ông không hề quan tâm đến việc tham gia với tư cách cá nhân vào các quỹ từ thiện, vốn là dự án của riêng Susie. Nhưng ông muốn nghe xem người khác nghĩ gì và nói gì về vấn đề này một cách tự nhiên và thẳng thắn.

Họ đi vòng quanh bàn họp. Bill Ruane, người không bao giờ quan tâm nhiều đến tiền bạc và "nghèo" hơn với những người còn lại, đang tài trợ thực hiện một dự án cải tạo các trường công lập xuống cấp nhất của New York. Sau này ông còn kết hợp với Đại học Columbia để sàng lọc hàng ngàn học sinh của New York để tìm ra những em bị chứng rối loạn tâm lý và đối mặt với nguy cơ tự tử. [60] Fred và Alice Stanback là hai trong số các nhà hảo tâm lớn nhất có đóng góp cho các hoạt động phòng chống hiểm họa môi trường ở Mỹ. Tom Murphy là Chủ tịch tổ chức Cứu giúp Trẻ em (Save the Children). Jane Olson, vợ của Ron, làm chủ tịch tổ chức quốc tế Quan sát Nhân quyền (Human Rights Watch). Trước khi Dan qua đời, gia đình Cowin đã hiến tặng một bộ sưu tập tranh quý cho Bảo tàng Nghệ thuật Dân gian Hoa Kỳ. Charlie Munger đóng góp cho Bệnh viện Good Samatarian và ngành giáo dục. Walter và Suzanne Scott đã đóng góp nhiều khoản tiền lớn tại Omaha. Ruth Gottesman làm việc không công trong Ban Giám thị của Đại học Y khoa Albert Eisntein. Marshall Wienberg đang sắp sửa

cho hết tài sản của mình qua học bổng, các hoạt động y tế thế giới, các hoạt động nhân đạo ở Trung Đông và các hoạt động nghiên cứu giáo dục. Những người khác đều có các lý tưởng riêng của họ.

Đến lượt mình, Bill Gates nói đại ý rằng, có thể nào đo lường được sự hoàn thiện của một con người bằng số mạng sống mà anh ta cứu được bằng tiền của mình không? Anh đồng ý với Buffett rằng đầu tiên bạn phải kiếm được thật nhiều tiền để có thể cho đi. Nhưng ngay khi anh kiếm đủ một số tiền nào đó, anh sẽ lập tức sử dụng nó để cứu người trong hiện tại, bằng cách cho đi gần hết số đó. [61]

Quỹ Buffett chi tài trợ với một tỉ lệ rất thấp so với tài sản của ông. Buffett chọn hai lĩnh vực từ thiện chính: nạn nhân mãn và sự gia tăng số lượng vũ khí hạt nhân. Đây là hai vấn đề khó giải quyết một cách không thể tưởng tượng. Cuộc chạy đua hạt nhân không thể giải quyết được bằng các giải pháp tài chính, mặc dù Buffett có thể dành cho lĩnh vực này thật nhiều tiền như ưu tiên số một của ông, nhưng có nhiều cách khác hợp lý hơn để giảm nguy cơ về một cuộc chiến tranh hạt nhân thế giới. Phân tích của ông về vấn đề này xuất phát từ các con số thống kê, một phương pháp rất đặc trưng của Buffett.

“ Một cuộc tấn công hạt nhân là điều không thể tránh khỏi. Đó là vấn đề lớn nhất của nhân loại. Nếu xác suất chuyện này xảy ra là 10% trong vòng một năm thì 99,5% nó sẽ xảy ra trong vòng 50 năm. Nhưng nếu bạn có thể giảm xác suất đó xuống còn 3%, thì trong vòng 50 năm khả năng xảy ra một cuộc tấn công như thế chỉ là 78%. Và, nếu là 1% thì khả năng trong 50 năm là 40%. Đó là một mục tiêu đáng để nỗ lực – và nói sẽ tạo ra sự khác biệt lớn lao cho cả thế giới.”

Vấn đề lớn thứ hai là, theo quan điểm của Buffett, là sự căng thẳng mà hành tinh nhỏ bé này phải chịu đựng bởi tình trạng nhân mãn. Trong khi thế giới chưa có giải pháp hiệu quả để đẩy lùi nguy cơ hạt nhân thì việc kiểm soát dân số là mục tiêu mà Quỹ Buffett tập trung vào dành phần lớn các khoản chi cho các hoạt động này kể từ giữa những năm 1980. Vấn đề này cũng được ông nhìn nhận từ góc độ thống kê học. Năm 1950, thế giới có 2,5 tỉ người, nhưng chỉ 20 năm sau, không lâu sau khi quyển *Bùng nổ Dân số (The Population Bomb)* của Paul Ehrlich được xuất bản, dân số thế giới đã tăng lên 3,7 tỉ người. [62] Ehrlich đã tiên đoán rằng giữa những năm 1970 – 1980, nạn đói sẽ hoành hành cả thế giới với mức độ nghiêm trọng hơn hiện tại gấp nhiều lần, với hàng trăn triệu người chết. Trước năm 1990, dân số thế giới đã vượt mốc 5 tỉ người, nhưng không có nạn chết đói hàng loạt, vì thế tiên đoán của Ehrlich không còn được nhiều chuyên gia quan tâm – dù rằng số lượng người trên thế giới đã tăng một cách ngoạn mục. Cuộc tranh luận chủ yếu tập trung vào việc có hay không công nghệ

sẽ đi nhanh hơn đà tăng dân số, nạn tuyệt chủng các loài và tình trạng nóng lên toàn cầu. Buffett nhìn nhận nạn bùng nổ dân số và cạn kiệt tài nguyên thiên nhiên theo quan điểm "biên an toàn".

"Địa cầu này có một sức tải. Nó lớn hơn rất, rất, rất, rất, rất nhiều lần so với những gì Thomas Malthus [63] có thể tưởng tượng được. Nói cách khác, có một sức tải nào đó, và điều duy nhất bạn mong đợi ở sức tải này là bạn sẽ làm cho nó tải thấp nhất. Nếu bạn được cấp cho một phi thuyền không gian khổng lồ có sức chứa 200 người để lên mặt trăng, nhưng bạn không biết cuộc hành trình sẽ kéo dài trong bao lâu, có lẽ bạn sẽ không đem theo quá 150 người. Trái đất chúng ta là một phi thuyền như thế, và chúng ta không biết nó có thể tải được bao nhiêu người. Thật khó mà nói rằng hành tinh này sẽ tốt đẹp hơn với một cuộc sống có hạnh phúc trung bình và miếng ăn vừa đủ của 12 tỉ người thay vì 6 tỉ. [64] Luôn luôn có một giới hạn, và nếu bạn không biết giới hạn đó là đâu thì tốt hơn hết bạn hãy chọn giải pháp an toàn. Đó là phương pháp biên an toàn để bảo đảm cho sự sống trên trái đất này."

Từ những năm 1970, Buffett đã tập trung tài trợ ủng hộ phụ nữ quyền ngừa thai và phá thai – vốn là những vấn đề rất gần với trái tim của Susie – như câu trả lời trước tình trạng tăng trưởng dân số ngoài tầm kiểm soát. Đây là một quan điểm chuẩn mực trong số các tổ chức hoạt động nhân đạo thời bấy giờ. [65] Munger, Tolles đã lôi kéo Buffett vào ủng hộ một vụ kiện quan trọng tại một tòa án ở California, *People v. Belous* , là một bước đi chủ yếu dẫn tới phán quyết mang tính cột mốc về việc chấp nhận phá thai trong vụ *Roe v. Wade* . [66] Charlie Munger nhận vụ này với một niềm say mê khó tả. Công ty luật của ông đã chọn vụ này vì sự quan tâm trước vấn nạn các phụ nữ trẻ bị thương tổn nghiêm trọng hoặc bị chết vì những vụ phá thai bất hợp pháp. Buffett và Munger bảo trợ cho một "nhà thờ" có tên gọi là Ecumenical Fellowship, nơi trở thành một bộ phận của hệ thống phá thai ngầm của cả nước Mỹ. [67]

Buffett đặc biệt xúc động trước lý lẽ lô-gic của Garrett Hardin, người viết một bài báo vào năm 1968 với nhan đề "Thảm kịch của giới bình dân" chỉ ra cách những con người không có quyền sở hữu những thứ bình thường tự nhiên nhất – như bầu không khí và các đại dương – nhưng lại lạm dụng và hủy hoại chúng. [68] Trong khi Buffett đồng tình với nhiều nguyên tắc của Hardin, một lãnh đạo của phong trào "kiểm soát dân số", ông vẫn phản bác các giải pháp do Hardin cổ súy. Hardin có tư tưởng rất độc tài và là người theo chủ nghĩa ưu sinh. Hardin viết rằng những người bình dân không những sẽ thừa hưởng, mà thực tế họ đã thừa hưởng quả đất này. Ông xem "tự tử về mặt di truyền" là: "Hãy nhìn xung quanh anh. Có bao nhiêu vị anh hùng anh đếm được trong số hàng xóm láng

giềng của anh, hay đồng nghiệp của anh?... Những anh hùng của năm trước đâu rồi? Những Spartacus [69] thời nay đang ở đâu?” [70]

Buffett cho rằng ý nghĩ kêu gọi tinh thần anh hùng nghĩa hiệp đã được thử lại rồi, và người đã làm điều đó là Adolf Hitler. Người Sparta đã tự làm cho dân tộc mình mạnh mẽ bằng cách bỏ những đứa trẻ yếu ớt hay “không mong muốn” bên sườn núi. Thuyết ưu sinh hiện đại là một học thuyết xã hội được phát biểu bởi Sir Francis Galton, người đưa tới sự ra đời công trình của người anh em họ Charles Darwin và đưa ra lý thuyết nói rằng sự chọn giống của loài người có thể cải thiện được chất lượng dân số. Quan điểm này được tán thành nhiệt liệt và rộng khắp vào đầu thế kỷ XX, cho đến khi bị bác bỏ qua các cuộc thí nghiệm của bọn đồ tể Đức Quốc xã. [71] Không có cách an toàn nào để giải quyết vấn đề này theo những cách thức mà Hardin đã khởi xướng và theo đuổi, vốn sẽ dẫn tới sự phân chia chết người cả nhân loại thành những nhóm cạnh tranh sinh tồn mãnh liệt với nhau. [72] Buffett đã phản đối quan điểm này và cổ vũ cho một phương pháp dựa vào sự tôn trọng các quyền cơ bản của con người trước các vấn nạn mà con tàu Trái đất sẽ phải đối mặt.

Như thế, vào năm 1994, trọng tâm hoạt động từ thiện của Buffett đã chuyển từ “kiểm soát dân số” sang bảo vệ các quyền sinh sản của con người. [73] Thay đổi này phù hợp với sự tiến hóa trên bình diện thế giới trong phương châm của phong trào kiểm soát dân số. Phụ nữ “không còn bị xem như một phương tiện “đầu cuối” trong việc kiểm soát dân số.” [74] Buffett luôn luôn cảm thấy rằng bất kỳ phương pháp giải quyết vấn đề dân số nào mang tính cưỡng bách đều không nhân bản. [75] Lúc này, ông đã tiến thêm một bước sâu hơn. “ *Tôi sẽ không làm gì để hạn chế quyền mang thai và sinh con của phụ nữ ngay cả khi thế giới này oằn mình trước nạn nhân mãn, và tôi sẽ không cấm đoán quyền lựa chọn của họ ngay cả khi chỉ còn lại một cặp nam nữ trên hành tinh này và việc duy trì giống nòi là quan trọng bậc nhất. Tôi nghĩ thế giới này nên xác định trước tổng dân số mong muốn. Nhưng tôi không nghĩ rằng các con số sẽ quyết định bao nhiêu người là đủ. Thậm chí nếu một người có 7 đứa con, tôi cũng không làm theo cách của Garrett Hardin.”* Kể từ đó, Quỹ Buffett ủng hộ quyền sinh sản của con người.

Dần dần, những phức tạp và ý kiến khác nhau về quyền sinh sản, quyền con người và vấn đề kiểm soát dân số đã lạc hướng trong cuộc tranh luận về nạn phá thai. Sự cho đi từ sâu thẳm của Buffett được đặt trên nền tảng của cái mà ông gọi là Cuộc Xổ số Lựa chọn Cha mẹ [76] . [77] Ông đã đưa ra ý tưởng này trong một nhóm có tên gọi là Thịnh vượng Có Trách nhiệm [78] . Ý tưởng này có một sự cộng hưởng hết sức to lớn đối với Buffett. [79]

“Tôi có một cuộc sống quá ư tốt đẹp trên đời này, bạn biết đấy. Tỉ lệ cược chắc thắng là 50 ăn 1 về việc tôi được sinh ra tại Hoa Kỳ vào năm 1930. Tôi thắng cuộc xổ số vào ngày tôi lọt lòng mẹ ở ngay nước Mỹ này, thay vì ở một quốc gia nào đó nơi các cơ hội của tôi sẽ khác đi rất nhiều.

Hãy tưởng tượng có hai trẻ song sinh giống hệt nhau trong bụng mẹ, cả hai đều thông minh và khỏe mạnh như nhau. Và, thần linh nói với chúng rằng: “Một trong hai ngươi sẽ được sinh ra tại Mỹ, còn người kia sẽ được sinh ra tại Bangladesh. Nếu sinh ra tại Bangladesh, ngươi không phải trả một đồng thuế nào. Vậy mức thu nhập của ngươi là bao nhiêu nếu ngươi dám cá là ngươi sẽ chào đời tại Mỹ?” Điều này nói lên rằng xã hội có điều gì đó có liên quan đến số mệnh chứ không chỉ những phẩm chất bẩm sinh của bạn. Những người nói rằng “Tự tôi tạo ra tất cả mọi thứ cho mình” và nghĩ chính mình là Horatio Alger – bạn hãy tin rằng – họ sẽ sẵn sàng đánh cược để được sinh ra tại Mỹ hơn là tại Bangladesh. Tôi gọi đó là cuộc “Xổ số Lựa chọn Cha mẹ”.”

Cuộc Xổ số Lựa chọn Cha mẹ chi phối phần lớn mọi quan điểm của Buffett về vấn đề chính trị và hoạt động từ thiện. Lý tưởng của Buffett là xây dựng một thế giới trong đó người chiến thắng là những người được tự do mưu cầu thịnh vượng, nhưng thu hẹp khoảng cách giàu nghèo bằng cách giúp đỡ những người thất bại. Trong suốt cuộc đời mình ông đã nhìn thấy những thái cực của sự bất bình đẳng; ông đã lớn lên với những cảnh hành hình theo luật giang hồ và những sự đánh đập dã man tàn nhẫn trong những năm của phong trào đấu tranh nhân quyền; ông đã nghe hết lần này đến lần khác về Cuộc Bạo động Tòa án, quan chức chính quyền bị đẩy lên đoạn đầu đài với thòng lọng quấn quanh cổ vào thời kỳ và tại một nơi mà một nhóm người cảm thấy rằng họ xứng đáng sống hơn những người khác. Có lẽ nếu không nhận thức được điều này, Buffett đã không bỏ ra nhiều năm nghiên cứu trong thư viện về cha mình [80] và quay lại với chủ nghĩa lý tưởng dân chủ của Nghị sĩ William Jennings Bryan của Nebraska, người đã viết về “tầng lớp sống nhờ vào tầng lớp khác.”

Buffett, một trong những người ít theo trường phái Aristotle [81] nhất có thể tưởng tượng được trong triết học lẫn địa lý, cũng có thể tạo ra sự thay đổi đặc biệt mang tính kiến tạo khi tích lũy đủ sức thuyết phục. Hiện tại, sau khi ông và Susie trở về từ Ireland, họ lại gặp nhau ở Vancouver để lên đường thực hiện một chuyến đi 17 ngày “Xuyên Cathay” [82] . Động cơ để Buffett thực hiện cuộc du ngoạn vòng quanh thế giới này là gia đình Gates. Bill và Melinda đã vượt qua những trở ngại lớn để làm cho chuyến đi của ông thêm phần vui vẻ. Trước chuyến đi, người ta thực hiện một cuộc khảo sát xem ông và những vị khách khác thích ăn gì. Buffett không muốn lặp lại trải nghiệm mà ông từng có tại nhà

ông bà Morita. “Tôi không ăn được món ăn Trung Hoa nào. Nếu cần thiết, cứ cho tôi cơm và tôi sẽ xoay nó vòng vòng trên đĩa cho tới khi tôi về phòng và ăn đậu rang. Vui lòng cho tôi tờ *Wall Street Journal* mỗi ngày bởi tôi thật sự khó chịu nếu thiếu tờ báo này một ngày.” [83]

Và thế là Buffett đi Trung Quốc.

Sau khi làm thủ tục nhận phòng tại Khách sạn Palace cổ kính tại Bắc Kinh trên đường Goldfish, cả nhóm gặp Tiến sĩ Robert Oxnam, Chủ tịch Hiệp hội Châu Á, người sẽ làm thuyết trình viên cho họ trong suốt chuyến đi. [84] Tiếp theo sau một cuộc nói chuyện về Trung Quốc, họ dự một bữa ăn tối kiểu Tứ Xuyên thịnh soạn tại Khách sạn Emerald. Các tiếp viên thay nhau dọn ra hết món này đến món khác trên một mặt bàn xoay: vịt xông khói, heo hầm hai lần dùng với nước sốt cay, gà tẩm gia vị và lẩu Tứ Xuyên. Tuy nhiên, trước đó gia đình Gates đã tự sắp xếp với hãng du lịch Abercrombie & Kent để gởi người sang trước nhằm hướng dẫn các đầu bếp Trung Hoa làm hamburger và khoai tây chiên kiểu Pháp cho Buffett. Trong sự thích thú của Buffett, ông liên tục được phục vụ hết đĩa này đến đĩa khác món khoai tây chiên kiểu Pháp – kể cả món tráng miệng.

Sáng hôm sau, cả Nhóm lên đường đi thăm Tử Cấm Thành, Đại học Bắc Kinh và Bảo tàng Hoàng cung Quốc gia. Khi ăn trưa tại khách sạn Fangshan và ăn tối tại Nhà khách Chính phủ Diaoyutai, trước kia từng là một nơi câu cá và ẩn dật của hoàng tộc, Buffett lại được phục vụ hamburger và khoai tây chiên kiểu Pháp trong khi những người còn lại thưởng thức các món ăn đặc sản của Trung Hoa.

Tại Bắc Kinh, cả nhóm diện kiến Thủ tướng Trung Quốc. Sau đó Gates tổ chức một trận bóng bàn giữa Buffett và một nhà vô địch thiếu niên 12 tuổi. Vào ngày thứ ba, Tiến sĩ Oxnam thuyết trình lịch sử và truyền thuyết về Vạn lý Trường thành. Khi họ leo lên tới đỉnh Trường thành, cả nhóm nhìn thấy những chai sâm-banh đang chờ đợi họ – và Cherry Coke dành riêng cho Buffett. Nhìn xuống từ công trình xây dựng lớn nhất thế giới, công trình của 11 thế kỷ không ngừng xây dựng và tôn tạo, công trình của sức người sức của, công trình thể hiện một chiều dài lịch sử của Trung Quốc, mọi người đều mong đợi Buffett sẽ nói một điều gì đó thật sâu sắc. Chắc chắn là ông đang xúc động trước cảnh tượng này.

“Ồ con trai, đảm bảo là bố rất thích làm cái công ty đã ký hợp đồng cung cấp gạch đá cho công trình này!” Buffett nói một cách hài hước.

Sáng hôm sau, ông bỏ qua tiết mục biểu diễn võ thuật để đi thăm nhà máy Coca-Cola địa phương. Ngày kế tiếp, cả nhóm được đưa lên một chiếc máy bay

vận tải quân sự để đi U..ru..mqi, một thị trấn viễn tây Trung Quốc gần Mông Cổ và là một điểm dừng quan trọng trên Con Đường Tơ Lụa Trung Hoa khi xưa. Ở đó, họ được đưa lên một chiếc xe lửa – không phải một chiếc xe lửa bình thường mà là chiếc xe lửa riêng của Chủ tịch Mao Trạch Đông mà gia đình Gates đã thu xếp thuê trước đó, và họ là những người châu Âu đầu tiên thuê chiếc xe lửa này – để thực hiện chuyến hành trình xuyên vùng Tây Bắc Trung Quốc theo Con Đường Tơ Lụa Cổ xưa. Thỉnh thoảng họ dừng lại để cưỡi lạc đà trên sa mạc, thăm các thành phố và hang động cổ, xem loài gấu trúc khổng lồ ở Tây An và tham quan khu khai quật khảo cổ Chiến Binh và Chiến mã của Tần Thủy Hoàng, được xem là khu tẩn táng lớn nhất thế giới. Chuyến đi cho phép họ có thời gian để trò chuyện hàng giờ với nhau và Buffett và Gates tiếp tục cuộc thảo luận của họ về câu hỏi tại sao một số ngân hàng này lại tốt hơn các ngân hàng khác, tại sao bán lẻ là một ngành kinh doanh đầy khó khăn như thế. Họ cũng bàn về giá trị cổ phiếu của Microsoft và những vấn đề tương tự. [85]

Vào ngày thứ 10, họ thăm địa điểm mà người Trung Quốc sẽ xây dựng Đập Tam Hiệp và sau đó được đưa lên tàu Nữ hoàng Phương Đông, một tàu du lịch viễn dương 5 tầng trong đó có một phòng khiêu vũ, một hiệu cắt tóc, một nhân viên mát-xa và một nhạc sĩ trong trang phục trịnh trọng chơi bài “Turkey in the Straw.”

Con tàu vượt qua hẻm núi đầu tiên trong ba hẽm, có tên gọi là Shennong Xi, nơi nhiều người trên boong mặc những chiếc áo cứu sinh màu cam và leo vào những chiếc thuyền dài được đẩy bằng sào và kéo bằng tàu kéo ngược dòng phụ lưu của sông Dương Tử. Một nhóm 10 người đàn ông sử dụng dây thừng để kéo từng chiếc thuyền đi ngược dòng nước, trong khi những cô gái trẻ, được cho là đồng trinh đang hò theo nhịp để khích lệ tinh thần những người đàn ông đang làm việc mệt nhoài.

Buffett bắt đầu kể chuyện khôi hài về các trinh nữ. Nhưng đêm đó trong ăn bữa tối theo kiểu Quảng Đông, tâm trí ông lại lóe lên trước những hàm ý về cuộc Xổ số Ovarian. Ông nói: “Có thể có một Bill Gates khác trong số những người kéo thuyền của chúng ta sáng nay. Họ sinh ra ở đây, và họ được giao sứ mệnh kéo những chiếc thuyền này trong suốt cuộc đời họ. Họ không có một cơ hội nào để thay đổi cuộc đời. Nếu chúng ta bắn xuyên một chiếc khoen bằng đồng thì đó hoàn toàn là một may mắn thuần túy.”

Từ Shennong Xi, chiếc tàu xình xịch tiến lên Hẻm Outang, vượt qua các làng mạc nơi có các em học sinh rạp người cúi chào những người Mỹ lạ lẫm. Sau khi đi ngang qua một xưởng quay tơ, những đỉnh núi mây mù bao phủ, một ngôi làng có những ngôi nhà cổ xây bằng đá cuội, chiếc tàu chậm chầm quay đầu xuôi

dòng Dương Tử trở về. Cuối cùng, họ lên bờ tại Guilin và chuyển sang một chiếc xà lan tư nhân để thưởng ngoạn một trong những cảnh sắc đẹp nhất trên trái đất, một con sông nguyên thủy, tinh tuyền với hàng ngàn đỉnh núi đá vôi trải dài theo nó trong một chiếc áo xanh biếc, "tựa như những cái trâm cài tóc bằng ngọc bích", nói theo nhà thơ Han Yu đời Tần. Nhiều thành viên trong gia đình Gates đạp xe dọc theo bờ sông để tận hưởng cảm giác một cuộc thưởng ngoạn dài ngang qua những cột đá cao hàng trăm mét từ thời tiền sử và chưa ai động đến. Warren, Bill Sr. và Bill Jr. đã xin phép các bà vợ của họ được chơi một trận bài bridge trên boong trong khi chiếc xà lan trôi từ từ qua những cánh rừng thông đẹp như chốn bồng lai tiên cảnh.

Cuối cùng, khi họ về đến Hồng Kông để kết thúc cuộc hành trình, Buffett lôi cả gia đình Gates thẳng tới một cửa hiệu McDonald's để mua hamburger vào lúc nửa đêm. " *Và suốt hành trình trở về từ Hồng Kông đi San Francisco và sau đó về Omaha, tôi chỉ đọc báo."*

Nhưng rất lâu sau chuyến du lịch xuyên Trung Quốc, thực ra phải nói là nhiều năm sau đó, tâm trí của Buffett vẫn luôn nhớ về một trong những khoảnh khắc đặc biệt của chuyến đi. Đó không phải là khung cảnh hay cuộc vui cưỡi lạc đà, vốn đã được ghi lại qua những tấm ảnh. Đó cũng không phải là những bữa ăn khoai tây chiên kiểu Pháp bất tận trong các cuộc chiêu đãi bằng những món đặc sản Trung Hoa mà những người khác đều thích thú. Ông đang nghĩ về dự án xây dựng Đập Tam Hiệp và những chiếc thuyền dài trên dòng Shennong Xi. Nhưng đó cũng không phải là những cô gái đồng trinh đang hò khích lệ những người đàn ông nhưng thực ra là để giải khuây cho nhóm của ông. Điều ám ảnh ông nhất là định mệnh và số phận của những người đàn ông chỉ biết dùng cuộc đời mình kéo những chiếc thuyền dài đi ngược dòng nước.

---

[1] . *Zsa Zsa Gabor (1917 –), tên khi sinh là Sári Gábor, hay còn gọi là Sári Prinzessin von Anhalt, là một nghệ sĩ, cựu hoa hậu người Hungari. – ND*

[2] . *"The Temptation of St. Warren", Michael Lewis, New Republic, ngày 17/02/1992.*

[3] . *"Legend Revisited: Warren Buffett's Aura as Folksy Sage Masks Tough, Polished Man", Ron Suskind, Wall Street Journal, ngày 08/11/1991.*

[4] . *Thư của Patricia Matson gởi Peter Kann, Norman Pearlstine, Paul*

Steiger, James Stewart, và Lawrence Ingrassia của tờ Journal, ngày 18/11/1991, và đính kèm bảng sự kiện được sắp xếp theo thời gian, trong đó Tom Murphy thuật lại việc giải thích với Suskind trước khi báo lên khuôn rằng ông đã trích dẫn nhầm cũng như dựng lên một hình ảnh sai lầm về cuộc đối thoại. Thư của Bill Gates viết cho Buffett ngày 13/11/1991 có đoạn: "Trích dẫn sai lầm. Tôi không bao giờ đề nghị bất cứ một chuyện gì với loại phóng viên đó." Gates nói ông đã gọi điện cho tờ Journal trước khi báo được phát hành để bảo đảm rằng những lời trích dẫn sai lầm sẽ không được đăng và đã bị "sốc" khi nhìn thấy chúng trong một bài báo. Bản ghi nhớ từ Patty Matson, người phát ngôn chính thức của CapCities/ABC, đối với bài "Những chuyện này có thể được quan tâm", ngày 19/12/1991, đồng gởi: Buffett, Murphy, Gates, Tisch, trong đó nói rằng Steiger của tờ Journal đã gọi và nhận ra một "tình trạng khó xử" trong đó một người nào đó có lẽ đã được "làm cho tốt đẹp hơn nữa."

[5]. *Thư của Bill Gates gởi Warren Buffett, ngày 13/11/1991.*

[6]. *Phỏng vấn Warren Buffett, Bill Gates. Những người sau này có thể đã nghe một phiên bản từ một người khác, đã thổi phồng khi kể lại. Mặt khác, Buffett phải sử dụng các tiện ích theo một cách nào đó.*

[7]. *Kiwanis là một tổ chức quốc tế của những người tình nguyện được thành lập năm 1915 và có trụ sở chính tại thành phố Indianapolis, bang Indiana, Hoa Kỳ. Tổ chức này hiện có khoảng 275.000 thành viên tại 8.000 cơ sở ở 96 nước trên thế giới. Họ hoạt động với khẩu hiệu "Phục vụ trẻ em khắp thế giới" ("Serving the Children of the World"). – ND*

[8]. *Phỏng vấn Bill Gates.*

[9]. *Suốt bốn thế hệ, gia đình nhà Gates đều đặt tên con trai họ là William Henry Gates. Cha của Bill Jr., William Henry III, đã đổi tên thành Bill Jr. và con trai ông, the new Bill III – người thực sự là Bill IV – được biết như là Trey. Bill Jr. sao đó trở thành Bill Sr. như người lớn tuổi nhất mang tên William Henry Gates còn sống, và con trai của ông bây giờ thường được biết với những cái tên khác nhau như Trey, Bill III, Bill, và Nhà Bill Gates.*

[10]. *Phỏng vấn Arthur K. Langlie.*

[11]. *Phỏng vấn Bill Gates.*

[12]. *Từ Buffett đã trả lời là từ "Focus". – ND*

[13]. *James Joseph Brown, Jr. (1933–2006), được biết đến với danh hiệu "Bố già nhạc Soul", là một diễn viên ca nhạc người Mỹ gốc Phi, được giới*

chuộng âm nhạc công nhận là nhân vật có nhiều ảnh hưởng với nền âm nhạc mới của thế kỷ 20. – ND

[14]. *Nguyên văn: **T** ouchy **P** lumbing. – ND*

[15]. *Noyce qua đời ngày 03/06/1990.*

[16]. *Potlatch: Một nghi thức lễ hội của dân bản xứ vùng duyên hải Tây Bắc Thái Bình Dương thuộc Bắc Mỹ, bao gồm các nền văn hóa bản địa Haida, Nuxalk, Tlingit, Tsimshian, Nuu-chah-nulth, Kwakwaka'wakw, và Coast Salish. Từ này xuất phát từ Chinook Jargon, nghĩa là "cho đi" hoặc "một món quà". Nghi thức này từng bị hai chính phủ Mỹ và Canada cấm đoán nghiêm ngặt và là đối tượng nghiên cứu của rất nhiều nhà nhân chủng học ngày nay. – ND*

[17]. *Phỏng vấn Roxanne Brandt.*

[18]. *Phỏng vấn Bill Gates.*

[19]. *Phỏng vấn Bill Ruane.*

[20]. *Phỏng vấn Don Graham.*

[21]. *Gates đúng; Kodak đã là quá khứ,. Từ tháng Hai 1990 đến tháng Mười Hai 2007, cổ phiếu Kodak đã tăng không đáng kể 20%, chỉ hơn khoảng 1% một năm. Chỉ số S&P trong cùng một thời kỳ tăng 315%. Berkshire Hathaway tăng 1.627%. Microsoft tăng 6.853%.*

[22]. *Phỏng vấn Bill Gates.*

[23]. *Phỏng vấn Bill Gates.*

[24]. *Số liệu thống kê được Berkshire Hathaway cung cấp.*

[25]. *Phỏng vấn Louis Mullikin.*

[26]. *Một sản phẩm của Scott Fetzer.*

[27]. *Dựa trên những lời bình luận từ Kelly Broz, Roberta Buffett Bialek, Peter Buffett, Doris Buffett, Susan Clampitt, Jeannie Lipsey, Stan Lipsey, Ron Parks, Marilyn Weisberg, và Ractjuel Newman.*

[28]. *Phỏng vấn Kathleen Cole, Susie Buffett Jr.*

[29]. *Phỏng vấn Kathleen Cole.*

[30]. *La Cage au Folles là một vở hài kịch của Pháp bởi đạo diễn Jean Poiret, được diễn lần đầu vào năm 1973. Vở kịch lấy trong tâm là những sự nhầm lẫn tai hại xảy ra khi con trai của một chủ hộp đêm tại Sant Tropez và*

người tình đồng tính của anh ta mang hai bố mẹ có đầu óc thủ cựu của hôn thê của anh ta đến ăn tối. – ND

[31]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr., Howie Buffett. Chuyện này diễn ra tại McMillan Junior High.*

[32]. *Vốn lên đến 21.000 đô la mỗi năm.*

[33]. *Phỏng vấn Howie Buffett.*

[34]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr.*

[35]. *The Informant, Kurt Bichenwald, Nhà xuất bản Broadway Books, New York 2000.*

[36]. *Cú nhảy tung người lên không trung và lộn ngược 360o, một động tác ăn mừng thường thấy ở các cầu thủ bóng đá Nam Mỹ sau khi họ ghi bàn thắng.*

[37]. *Ý nói hành động phá thai. – ND*

[38]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr.*

[39]. *"Son of the Morning Star". – ND*

[40]. *Trận Little Bighorn, hay còn gọi là Cuộc Kháng cự Cuối cùng của Custer, theo cách nói của người bản địa Mỹ, là một trận đánh giữa Lực lượng Hỗn hợp Lakota – Bắc Cheyenne với Trung đoàn Kỵ binh Số 7 của Hoa Kỳ, diễn ra vào ngày 25-26/06/1876 gần con sông Little Bighorn, phía đông Montana. Trong trận này, Trung đoàn Kỵ binh Số 7 của Hoa Kỳ gồm 700 lính do George Amstrong Custer dẫn dầu bị quân Lakota-Bắc Cheyenne đánh bại. Custer bị giết chết cùng hai người em, một cháu trai và một người anh rể. – ND*

[41]. *"Dance with Wolves". – ND*

[42]. *Phỏng vấn Bill Gates.*

[43]. *Phỏng vấn Sharon Osberg.*

[44]. *Nontransitive dice: súc sắc không chuyển tiếp. Để hiểu rõ hơn, chúng ta hãy xét ba con súc sắc A, B, C sau đây:*

Súc sắc A có các mặt số {2,2,4,4,9,9}

Súc sắc B có các mặt số {1,1,6,6,8,8}

Súc sắc C có các mặt số {3,3,5,5,7,7}

Khi đó:

Xác suất A đổ ra một mặt số lớn hơn B là 5/9 (55,55 %)

Xác suất B đổ ra một mặt số lớn hơn C là 5/9

Xác suất C đổ ra một mặt số lớn hơn A là 5/9

Như vậy, dường như A đổ ra một con số lớn hơn B, B lớn hơn C, và C lớn hơn A. Điều này cho thấy mối quan hệ đó là "có khả năng đổ được một con số lớn hơn" là không chuyển tiếp giữa các con súc sắc, vì thế ta gọi đó là những con súc sắc không chuyển tiếp (nontransitive dice). – ND

[45]. *Giống trò chơi "oẳn tù tì". – ND*

[46]. *Mỗi con xúc xắc có lợi thế với con thứ hai và bất lợi với con thứ ba.*

[47]. *Saul Aaron Kripke sinh ngày 13/11/1940 tại Bay Shore, New York, Mỹ. Ông là một nhà triết học và nhà lô-gic học, giáo sư danh dự của Đại học Princeton, thành viên Hội Triết gia Mỹ, Viện sĩ Viện Hàn lâm Khoa học Nghệ thuật Hoa Kỳ. Theo một cuộc thăm dò của các nhà triết học đương đại, Kripke được bình chọn là một trong 10 nhà triết học có ảnh hưởng nhất thế giới trong vòng 200 năm qua. – ND*

[48]. *Khi Buffett đổ xúc xắc cho tác giả, ông khăng khăng rằng cô phải là người tung đầu tiên. Cô hoàn toàn không biết các con số có ý nghĩa gì. Cô đoán là nếu Buffett muốn cô đi trước có nghĩa là sẽ có một bất lợi nào đó cho người đi trước. (Kinh nghiệm như một nhà phân tích bảo hiểm thật có lợi ở đây). Cô nói chơi xúc xắc bằng cách này hay cách khác cũng giống như trò chơi oẳn tù tì và từ chối tham gia. Buffett xem điều này như là một "suy đoán" các mặt của xúc xắc, nhưng thực sự không phải thế.*

[49]. *Tuần đầu tiên tác giả bắt đầu viết cuốn sách này, cô đã xuống lầu đến sảnh khách sạn và thấy một kiện hàng y như thế.*

[50]. *Phỏng vấn Sharon Osberg và Astrid Buffett, những người nhớ lại rằng "Sharon luôn ở một mình."*

[51]. *Phỏng vấn Sharon Osberg.*

[52]. *Phỏng vấn Astrid Buffett, Dick và Mary Holland.*

[53]. *Phỏng vấn Doily Waugh-Booth.*

[54]. *Book of Kells (còn gọi là Book of Columba) là quyển sách cổ viết tay bằng tiếng Latin, được thực hiện từ cuối thế kỷ thứ 6 đến đầu thế kỷ thứ 9 bởi các thầy tu trong các tu viện ở Ireland, hiện lưu giữ tại thư viện của Đại học Trinity, Dublin, Ireland. Quyển sách gồm 4 quyển Phúc âm của Kinh thánh Tân*

ước. – ND

[55]. *"My 51 Years (and Counting) at Fortune", Carol J. Loomis, Fortune, ngày 19/09/2005. Tùy thuộc vào họ giàu bao nhiêu và họ đã bị rám nắng cách đây bao lâu. Bill Scott, người nhờ Buffett đã trở nên giàu có tột đỉnh, đòi hỏi có một làn da thật rám nắng và bắt đầu trông giống như Buffett.*

[56]. *Carnegie đã xây 2.509 thư viện (trị giá 56 triệu đô la) và đã xây dựng những công trình công cộng khác sử dụng trên 90% khối tài sản trị giá 480 triệu được gầy dựng từ hoạt động kinh doanh thép của ông.*

[57]. *Nguyên văn: Gospel of Wealth. Tác giả chơi chữ. Gospel vừa có nghĩa là "Phúc âm", vừa có nghĩa là "cẩm nang" hay "nguyên tắc". Trong ngữ cảnh liên quan với việc tham quan Quyển sách Thánh của Kells, người dịch quyết định dịch là "Phúc âm của Sự Giàu có", thay vì "Cẩm nang làm giàu" hay "Nguyên tắc để Thịnh vượng" để thể hiện sự hóm hỉnh của tác giả. – ND*

[58]. *Andrew Carnegie (1835 – 1919), ông "Vua Thép" Hoa Kỳ, sinh ra tại Dunfermline, Scotland trong một gia đình thợ dệt nghèo khó. Năm 1848, cha ông đã đưa cả gia đình sang Mỹ để tìm kiếm một cuộc sống tốt đẹp hơn. Họ định cư tại Allegheny, Pennsylvania. Ông từng làm cậu bé đưa thư tại Bưu điện Pittsburgh với mức lương 2,5 đô la một tuần vào năm 1850; làm thư ký/ điều độ viên cho Công ty Đường Sắt Pennsylvania với mức lương 4 đô la một tuần vào năm 1853. Vụ đầu tư đầu tiên của ông trị giá 500 đô la vào một công ty có tên là Adams Express vào năm 1855. Ngày 02/03/1901, ông thành lập Công ty Thép Hoa Kỳ, công ty đầu tiên trên thế giới có vốn thị trường hơn 1 tỉ đô la. – ND*

[59]. *Người vợ đầu tiên của Ruane, Elizabeth, bị bệnh tâm thần và tự tử vào năm 1988.*

[60]. *Bill Ruane và những người khác thuật lại bài diễn thuyết này.*

[61]. *Quyển The Population Bomb, Paul Ehrlich, Nhà xuất bản Ballantine Books, New York 1968; quyển An Essay on the Principles of Population, Thomas Malthus. Quyển The Population Bomb được viết dựa trên một tác phẩm của nhà nhân khẩu học và thống kê học thế kỷ 19 Thomas Malthus, người đã tuyên bố rằng con người tăng theo cấp số nhân chứ không phải cấp số cộng; vì thế dân số của trái đất sẽ mở rộng chắc chắn ra khỏi phạm vi mà các nguồn lực có thể bảo đảm. Tại một thời điểm nào đó, Malthus nói, cảnh nghèo khó và thảm họa (chẳng hạn như chiến tranh, bệnh dịch, nạn đói, trẻ chết non, bất ổn chính trị) sẽ làm giảm dân số đến một mức có thể chấp nhận được. Học thuyết của Malthus có một ảnh hưởng lớn đến nhiều nhà khoa học, gồm cả Charles Darwin.*

Malthus thất bại vì quên tính một số nhân tố khác – ví dụ như, ông đặt giả thiết đơn giản một cách thái quá về sự phát triển kinh tế kích thích sự tăng trưởng dân số – những quan niệm của ông đã và đang tiếp tục bị chế nhạo khi những tai ương được tiên đoán trước đã không xảy ra trong vòng một hoặc hai thập kỷ sau năm 1970. Tuy nhiên, những khái niệm cơ bản của Malthus và quan điểm về những tai ương dạng Malthus vẫn còn được xem xét nghiêm túc trong một số lĩnh vực ngày nay.

[62] . *Buffett, theo tính cách đặc trưng, sử dụng cả hai con số thấp và cao, cao hơn con số dân số hiện thời (một biên an toàn chống lại kiểu nhìn như người chuyên đi gieo rắc sợ hãi) mặc dù một số chuyên gia tranh luận rằng "sức tải" đã vượt xa hơn.*

[63] . *Thomas Robert Malthus (1766 -1834): Học giả người Anh có tầm ảnh hưởng lớn trong ngành kinh tế chính trị học và nhân khẩu học. Malthus nổi tiếng với lý luận rằng tiến bộ xã hội gắn liền bởi sự tăng trưởng dân số, mà theo ông, chẳng bao lâu sẽ bị ngăn cản bởi nạn đói và nạn tử vong với qui mô toàn cầu. – ND*

[64] . *Những tổ chức như International Humanist và Ethical Union và Plannet Parenthood thường chiếm vị trí này trước năm 1974. Xem thêm Global Population Policy: From Population Control to Reproductive Rights, Paige Whaley Eager. Nhà xuất bản Ashagate Publishing Ltd., Burlington, Vt 2004.*

[65] . *Đây là vụ án Belou (People v. Belous, 71 Cal.2d 954, 458 P.2d 194, 80 Cal.Rptr. 354 [1969]). Vụ này tuyên bố rằng luật chống phá thai là vi hiến tại California. Munger đã giúp đỡ ghi lại ý kiến. Buffett nói ông chưa bao giờ nhìn thấy Munger "bốc lửa như thế", một chuyện hi hữu nhất mà chưa bao giờ ông thấy Munger làm.*

[66] . *Buffett nói Munger dụ ông quản lý một nhà thờ bằng cách giao cho ông chức sexton (ông "Từ" chuyên chăm nom việc thờ phượng của nhà thờ), cho đến khi ông phát hiện ra công việc này không giống như ông từng nghĩ. "Chúng tôi đã dựng lên những cuộc tranh cãi giả xem ai sẽ là mục sư."*

[67] . *"The Tragedy of the Commons" Garrett Hardin, Science, Tập 162, Số 3859 ngày 13/12/1968. Học thuyết Hardin chú trọng đến một tuyên ngôn "sự tiến thoái lưỡng nan của người tù (prisoner's dilemma)" nhằm nói đến sự hợp tác và "lừa dối" được che đậy trong các cuộc hội thảo về chủ đề này. Vào những năm 1970 người ta cho rằng sự phát triển của nền kinh tế sẽ thúc đẩy tăng trưởng dân số, và sự tăng trưởng dân số này lại ngăn ngừa sự phát triển kinh tế. "Sức chứa" của trái đất về cơ bản có thể được điều chỉnh, hay là ít nhất*

cũng co dãn như thế nào đó thông qua việc sử dụng công nghệ và các tác động thị trường. Những giả thiết không chính xác gây ra những tiên đoán như thế nhằm mục đích ghìm lại quá sớm những mốc thời gian về các mức dân số tới hạn.

[68] . *"A Second Sermon on the Mount", Garrett Hardin, trong Perspectives in Biology and Medicine, năm 1963.*

[69] . *Spartacus (120 tr.CN – 70 tr.CN), theo các nhà sử học, là một đấu sĩ nô lệ, người đã trở thành thủ lĩnh (trong vài thủ lĩnh) của cuộc nổi dậy không thành công của các nô lệ chống lại nền Cộng hòa La Mã được biết là Chiến tranh nô lệ lần ba. Cuộc đấu tranh của Spartacus, thường được ghi nhận là cuộc đấu tranh của những người bị đàn áp chống lại chế độ chiếm hữu nô lệ để dành tự do. Nhân vật Spartacus và cuộc nổi dậy của ông đã trở thành một nguồn cảm hứng cho các nhà văn hiện đại, những người đã dùng ngòi bút biến ông trở thành một người anh hùng cổ-hiện đại. – ND*

[70] . *Tuy nhiên, một số tàn dư của phong trào ưu sinh vẫn còn tồn tại và trước kỷ nguyên thiên niên kỷ, những phát triển trong ngành di truyền học và sinh sản đã làm dấy lên những câu hỏi phức tạp về quan điểm này.*

[71] . *Mối liên kết lịch sử giữa "kiểm soát dân số", phong trào ưu sinh và chủ nghĩa sắc tộc được trình bày chi tiết bởi Allan Chase trong tác phẩm The Legacy of Malthus: The Social Costs of the New Scientific Racism (Nhà xuất bản Alfred A. Knopf, New York 1977). Trong khi việc tìm hiểu đầy đủ về những đề tài này nằm ngoài phạm vi của cuốn sách bạn đang cầm trên tay, cái có vẻ rõ ràng, từ sự thay đổi của ông về thuật ngữ, càng đưa Quỹ Buffett xa dần với phái Hardin, là sự tỉnh ngộ của Buffett trước quan điểm mang tính Malthus của Hardin bởi ẩn chứa trong những quan điểm đó là thuyết ưu sinh. (Trong vật dụng văn phòng phẩm của Hardin nổi bật một tấm bản đồ Mỹ thu nhỏ bao quanh nó là dòng chữ "Quality of the Population" (Chất lượng Dân Số).*

[72] . *Với tầm ảnh hưởng gây tranh cãi cao, Quỹ Buffett đã tài trợ phân nửa phí tổn trong năm đầu để có thể phổ biến viên thuốc phá thai RU-486 trên khắp nước Mỹ.*

[73] . *Từ quyển Global Population Policy: From Population Control to Reproductive Rights, Eager, trong đó đã sắp xếp theo niên đại những phủ quyết từ chủ nghĩa tân Malthus và những phương pháp khống chế dân số cưỡng bức thay cho những thay đổi mang tính tình nguyện, tiến hóa trong tỉ suất sinh thông qua sự phát triển kinh tế, quyền sinh sản và sự chú trọng đến sức khỏe phụ nữ.*

[74]. *Trong bài "Foundation Grows: Buffetts Fund Efforts for Population Control", Omaha World-Herald, ngày 10/01/1988, Bob Dorr đã trích dẫn Susie nói như sau: "Warren thích những con số... Ông ấy thích nhìn thấy những kết quả cụ thể, và bạn có thể nhìn thấy chúng [những con số] thay đổi" để giải thích mối quan tâm của chồng bà đối với các tổ chức như Planned Parenthood và Population Institute.*

[75]. *Một thuật ngữ tương tự là "Ovarian Roulette" (Tạm dịch là trò sổ số may rủi lựa chọn cha mẹ để sinh ra). Thuật ngữ này dường như được sử dụng lần đầu tiên bởi Bác sĩ Reginald Lourie của Bệnh Viện Nhi Washington D.C., tại một cuộc điều trần của Ủy Ban Phẫu thuật Chính Phủ, Mỹ. "Tác Động Của Việc Tăng Trưởng Dân Số Đối Với Môi Trường Và Nguồn Tài Nguyên Thiên Nhiên" ngày 15-16/09/1969, trong một cuộc thảo luận với Garrett Hardin, mô tả một bà mẹ chấp nhận rủi ro có khả năng mang thai ngoài ý muốn bằng cách không sử dụng biện pháp tránh thai (và thuật ngữ này được sử dụng kể từ đây bởi tổ chức Responsible Wealth. Tuy nhiên, chính từ "lottery" (xổ số đối nghịch với từ "roulette" (may rủi) – mới là cái đã thay đổi từ một lựa chọn xấu sang một vận rủi: từ một đứa trẻ được sinh ra ngoài ý muốn của một phụ nữ tin vào cơ hội ngẫu nhiên đến một đứa trẻ được sinh ra trong một hoàn cảnh khắc nghiệt bởi cơ hội ngẫu nhiên.*

[76]. *Nguyên văn: Ovarian Lottery. – ND*

[77]. *Trong một báo cáo có tựa đề là "I Didn't Do It Alone" của tổ chức Responsible Wealth của Chuck Collins.*

[78]. *Nguyên văn: Responsible Wealth. – ND*

[79]. *Xem thêm A Theory of Justice, John Rawls. Nhà xuất bản The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 1971. Trò Xổ số Lựa chọn Cha mẹ (The Ovarian Lottery) tương tự như quan điểm của Rawls, là một dạng của thuyết tất định – và cho rằng chủ yếu, mà không nhất thiết là toàn bộ, những gì xảy ra cho con người thì được quyết định bởi hiện tại và quá khứ, chẳng hạn như, thông qua gien di truyền của họ, hoặc do may mắn họ sinh ra ở đâu đó trong một gia đình nào đó. Đối nghịch với thuyết tất định là thuyết tự do ý chí. Từ buổi sơ khai của những nhà triết học, loài người đã tranh cãi ý chí tự do có tồn tại hay không. Các nhà triết học cũng đã bàn cãi có hay không nó tồn tại đối trọng hoặc không thể hòa hợp được với thuyết tất định. Trong quyển Anarchy: State, and Utopia của Nhà phê bình Robert Nozick, ông đã đưa ra một trường hợp cho sự không thể hòa hợp trong một bài phê bình của Rawls rằng dù ít dù nhiều "bàn tay vô hình" theo nhà kinh tế học Adam Smith cũng đã trao cho con*

người cái gì họ tìm được và xứng đáng nhận được (Anarchy, State and Utopia. Nhà xuất bản Basic Books, New York 1974). Toàn bộ các nhà chủ nghĩa tương đồng thực sự tin vào ý chí tự do và bác bỏ một cách tuyệt đối sự tồn tại của chủ nghĩa tất định. Kể từ khi chính sách kinh tế quá bị ảnh hưởng bởi những suy nghĩ này, ta thật không phí công khi tìm hiểu chúng. Ví dụ, nó tác động trên những cuộc tranh luận rằng việc nghiên cứu về chủ nghĩa tương đồng của Alan Greenspan đã ảnh hưởng thế nào đến chính sách của Cục Dự Trữ Liên Bang dẫn đến cái bong bóng bất động sản được tiếp thêm nhiên liệu bằng các khoản nợ nần gần đây. Tương tự, cuộc tranh luận về thuyết ưu sinh trong chủ nghĩa phân biệt chủng tộc và sinh sản chọn lọc gien đã tái hiện chủ nghĩa tất định và ý chí tự do.

[80] . *Phỏng vấn Bill Gates.*

[81] . *Aristotle (384 – 322 tr.CN): Triết gia Hy Lạp cổ đại, học trò của triết gia Plato và thầy của Alexander Đại đế. – ND*

[82] . *Cathay là tên gọi mà nhà thám hiểm Marco Polo gọi vùng đất phía bắc Trung Quốc, bờ Bắc của sông Trường Giang. – ND*

[83] . *Trong năm 2005, Oxnam đã xuất bản A Fractured Mind, hồi ký của ông khi sống chung với những người rối loạn đa nhân cách (New York: Hyperion).*

[84] . *Phỏng vấn Bill Gates.*

[85] . *Phỏng vấn Bill Gates.*

51.

MẶC XÁC CON GẤU!

Omaha và Greenwich, Connecticut, 1994 – 1998

Để lại phía sau những ván bài bridge, những trận đánh golf, đất nước Ireland và Trung Quốc, vào cuối năm 1994, Buffett đọc ngấu nghiến *Wall Street Journal* hàng ngày để tìm kiếm cổ phiếu cho Berkshire Hathaway. Nhưng rõ ràng là các công ty ăn nên làm ra có giá cổ phiếu phải chăng ngày càng trở nên khó kiếm hơn. Ông vẫn bỏ tiền đầu tư vào Coca-Cola cho đến khi ông chi tổng cộng 1,3 tỉ đô la vào 100 triệu cổ phiếu. Ông mua thêm một công ty giày da có tên là Dexter. Với công ty này, ông có vẻ bị rơi ra ngoài "vòng tròn năng lực" của chính mình khi đánh cược rằng nhu cầu giày dép nhập khẩu sẽ không còn nữa. [1] Một nhà kim hoàn tên là Barnett Helzberg Jr., người biết Borsheim's, gặp Buffett ở New York trong một cuộc nói chuyện trên Đại lộ Số 5 và bán cho ông công ty Helzberg Diamonds hầu như ngay lập tức. Lúc này Buffett lại tiếp tục mua cổ phiếu của American Express.

Ông muốn nắm cả phần còn lại của GEICO.

Từ tháng 10 năm 1993, GEICO được điều hành bởi các đồng CEO: Trưởng phòng đầu tư của họ, Lou Simpson, và Tony Nicely, một người có giọng nói nhỏ nhẹ, tóc bạc kiểu gấu bông từng làm việc tại GEICO từ năm 18 tuổi giờ đây đang cùng nhau điều hành mảng bảo hiểm của công ty. Nicely đã "đạp hết ga" và GEICO, sau một kỳ ngủ đông, đã bắt đầu bổ sung nửa triệu khách hàng mới trong một năm. Vào tháng 8 năm 1994, Buffett nói chuyện với Nicely, Simpson và Sam Butler, Chủ tịch ban điều hành và là người, trong nhiều năm trước đó, đã tìm ra Jack Byrne để cứu lấy công ty. Nicely, người không thích giao thiệp với Wall Street, nghĩ rằng vì ông ta đã trở thành đồng CEO nên GEICO cần được sở hữu bởi cá nhân. [2] Ông ta thà làm việc cho Buffett còn hơn một đám các nhà phân tích và quản lý đầu tư.

Butler nhận trách nhiệm thực hiện cuộc thương lượng. Ông muốn mua cổ phiếu với giá trên dưới 70 đô la. Buffett xem điều đó là sự sỉ nhục. Ông muốn trả

bằng tiền mặt với giá cao nhất là 50 đô la mỗi cổ phiếu. [3] Họ mặc cả với nhau trong suốt một năm. Buffett lôi ra một cái cưa vòng. Đây là chiêu thức cắt rời sàn nhà của GEICO từ bên dưới bằng cách làm cho Butler nghĩ rằng công ty này vừa yếu vừa dễ bị tấn công. Thị trường nằm ngoài dự đoán, Buffett nói. Mạng Internet kỹ thuật cao đang phát triển như vũ bão và nó sẽ tác động đến toàn ngành kinh tế và hẳn nhiên là không chừa GEICO. Các anh phải biết là mình đang nắm lợi thế lớn về hoạt động bán bảo hiểm qua điện thoại, nhưng Internet sẽ thu hẹp đáng kể phạm vi hoạt động của các anh đấy. Điều đó trở thành sự thật vào đầu năm 1994, trước khi một người bình thường có một địa chỉ email, thì Buffett, người chẳng biết gì về máy tính, đã biết rằng Internet đang tác động mạnh đến ngành bảo hiểm ô tô trong những thập niên sắp tới. Ông biết điều đó còn rõ hơn cả những người đang hoạt động trong ngành này.

Nhưng Butler là một luật sư cứng rắn và từng trải và không dễ gì bị "Buffetted". Giá cổ phiếu của Berkshire đã tăng gấp đôi trong vòng hai năm. Tháng Tư năm ấy, với giá giao dịch BRK ở mức 22.000 đô la mỗi cổ phiếu, tạp chí *Money* trích dẫn từ bản tin OverPriced Stock Service rằng giá cổ phiếu của Berkshire "chỉ có ý nghĩa nếu công ty được điều hành bởi Thượng đế." Butler từ chối hạ giá bán cổ phiếu của GEICO. Ông ta muốn có càng nhiều cổ phiếu Berkshire càng tốt. Cả hai rơi vào ngõ cụt. Cuối cùng, Buffett phải sử dụng tới vũ khí tối thượng và kéo Charlie Munger vào với vai trò của một Kẻ Xấu Xa Được Bổ Nhiệm. Tại Salomon, điều này đã được tiên đoán là sẽ thành công., nhưng Sam Butler kiên cường đến mức không thể bị Mungered [4] .

Một năm sau, rõ ràng rằng nếu Buffett muốn có GEICO, ông phải chấp nhận mức giá mà Butler đưa ra. Buffett muốn sở hữu GEICO nhiều đến nỗi ông đầu hàng vô điều kiện. Tháng Tám năm 1995, ông trả đến 2,3 tỉ đô la để đổi lấy 52% cổ phần của GEICO trong khi chỉ tốn 46 triệu đô la để nắm 48% cổ phần của công ty này những năm trước đó. Ông thanh toán cho thương vụ này bằng cổ phiếu Berkshire chứ không bằng tiền mặt. Mặc dù chống chọi rất khó khăn, nhưng Butler thực sự xem mức giá này là hợp lý xét về mặt tổng thể, căn cứ vào những gì mình nhận được khi bán phần đầu tiên các cổ phiếu của công ty.

Thương vụ GEICO đã tạo ra một bước ngoặt. Thị trường chứng khoán bắt đầu đi lên với những vụ chào bán các cổ phiếu "nóng" bỗng dưng trở nên phổ biến vào năm 1994 theo một năm 1993 thịnh vượng. [5] Vào tháng Hai năm 1995, chỉ số Dow Jones đạt mốc 4.000 điểm lần đầu tiên trong lịch sử. Microsoft tung ra phiên bản Windows 95 và thu về 700 triệu đô la ngay trong ngày đầu tiên. Bất thình lình mọi nhân viên văn phòng đều có một chiếc máy tính trên bàn làm việc của họ. Người ta lũ lượt đi mua máy tính cho để con cái họ làm bài tập về nhà.

Các bà mẹ của những chú nhóc đang tuổi đi nhà trẻ đều có địa chỉ email riêng để cập nhật thông tin thời sự. Các nhà thiết kế website không đáp ứng kịp nhu cầu xây dựng trang web của các doanh nghiệp. Tin tức về các tin tặc bỗng được đưa lên trang nhất các báo.

Tháng Tám 1995, một nhà cung cấp dịch vụ Internet tên là Nescape đã cổ phần hóa để kêu gọi vốn mở rộng hoạt động của họ. Nhiều người đã quen thuộc với các sản phẩm của Nescape, nhưng công ty này không bao giờ kiếm được một xu nào. Các cuộc điện thoại gọi vào nhà băng Morgan Stanley hỏi mua cổ phiếu của họ nhiều đến mức công ty đã phải lập đường dây điện thoại miễn phí để xử lý chúng. Các lệnh mua 100 triệu cổ phiếu chảy ào ào vào công ty vốn chỉ muốn bán ra ngoài 3,5 triệu cổ phiếu mà thôi. [6]

Bất chấp việc sử dụng máy tính để chơi bài bridge và sự thấu suốt của ông về Internet mà ông đã thể hiện trong việc mặc cả với GEICO, kiến thức về công nghệ của ông vẫn rất chắp vá. Cá nhân ông vẫn dửng dưng trước máy tính, trong khi phần còn lại của thế giới thì không thể mua chúng nhanh hơn. Bill Gates xem đó là một thách thức. Anh mời Buffett và Munger đến Microsoft để nói chuyện về công nghệ. Đêm trước đó, anh và Melinda đã tổ chức một bữa ănt tối tại nhà riêng của họ và cô ngồi bên cạnh Munger cùng với Nathan Myhrvold, giám đốc công nghệ của Microsoft. Chẳng mấy chốc hai người đã có một cuộc nói chuyện dài với nhau về loài chuột chũi trụi lông. Một con chuột chũi trụi lông trông giống một boudin blanc – loại xúc xích sữa của Pháp – nhưng có răng. Nó sẽ không hề cảm thấy đau khi bị cắt, cào hay đốt cháy [7] . Munger, một người hâm mộ công nghệ, nhưng có một kiến thức rất lộn xộn về chủ đề này. Sandy Gottesman có lần đã đầu tư vào những chú chuột trong phòng thí nghiệm để kiếm tiền nhanh bằng cách làm tăng nhu cầu sử dụng các con vật thí nghiệm, nhưng vụ đầu tư đã không đem lại kết quả và ông bị bế tắc với một tòa nhà đầy chuột dưới một cây cầu nào đó của thành phố New York. Chuột chũi trị lông là một loài dã thú siêu hạng, chúng không chỉ không biết đau mà còn có khả năng sinh sản đơn tính: chuột chúa của đàn tự thụ tinh và đẻ con mà không cần con đực. Munger và Myhrvold có một cuộc nói chuyện sôi động về đời sống tình dục của chuột chũi trong khi những người khác ngồi quanh lắng nghe và chết lặng trong sự hoài nghi. [8]

Sáng hôm sau, Gates đưa Buffett và Munger vào Microsoft để nhân vật số hai của Microsoft, Steve Ballmer, và nửa tá kỹ sư có thể phỏng vấn họ, hai nhà nhân chủng học, thật kỳ lạ đối với họ khi hai người đàn ông cực kỳ thông minh này lại là những kẻ muộn màng trong thế giới máy tính. Họ như hai con người uyên bác sống trong hang động và phát hiện ra một chiếc máy bay trong bụi rậm nhưng

không thể lái nó. Bất kể ý thức của ông về tầm quan trọng của Internet, chẳng hạn như, Buffett chưa bảo GEICO hãy nhanh chân lên và khai thác Internet để bán bảo hiểm. Đối với Buffett, máy tính là một trong những phương tiện giúp ông tìm được người chơi bài bridge với mình.

"Điều đó rất hấp dẫn đối với Bill, bởi vì họ biết được làm thế nào một người không quan tâm đến máy tính, thực chất mà nói, có thể chìm đắm trong một ứng dụng của nó. Bản thân máy tính hấp dẫn tất cả mọi người xung quanh anh ta – nhưng đối với tôi, chỉ có ứng dụng mới hấp dẫn. Đầu tiên anh bán máy tính cho mọi người, rồi anh bán nó cho những người như tôi, người không hề đưa ra một lời chê trách nào về máy tính."

Buffett, người xem máy tính nằm ngoài "vòng tròn năng lực" của mình, lẽ ra có thể vẫn là người giàu nhất nước Mỹ chứ không phải Gates, nếu ông đã mua cổ phiếu của Microsoft và Intel. Thay vì vậy, giờ đây ông chỉ là số hai sau Gates. Nhưng ông không quan tâm. Hay sự thực là, ông có quan tâm – ông rất quan tâm; ông muốn giữ vị trí số một, ông muốn lắm chứ – nhưng ông quan tâm nhiều hơn đến việc tránh rủi ro quá mức. Ông không biết công ty nào sẽ là một Microsoft hay Intel thứ hai và công ty nào sẽ sụp đổ. Ông không bao giờ từ bỏ triết lý về biên an toàn của mình. Ông chỉ biết rằng vòng đời của các công ty công nghệ ngắn ngủi như cuộc đời của một con chuột chũi trụi lông.

Ngay cả nếu ông có gan làm thế, ông cũng không cần phải đánh cược với rủi ro như thế. Những quyết định đầu tư từ các năm trước vẫn không ngừng làm tăng giá trị tài sản của ông theo mức lãi suất kép. Việc tuyển dụng Ajit Jain vào làm việc cho ông có nghĩa là khi Siêu bão Andrew đã thổi bay miền nam Florida ra khỏi bản đồ nước Mỹ vào năm 1992, Buffett đã có thể khởi sự một ngành kinh doanh mới, đó là "bảo hiểm thảm họa". Ông sẽ tính các khách hàng tiềm năng một mức phí bảo hiểm nào đó để đứng ra đền bù cho những thiệt hại không thể lường trước được. Sau đó là cơn động đất Northridge. Hầu như không ai khác có đủ tiền vốn để chi bảo hiểm cho những thiệt hại hàng tỉ đô la như thế. Nhưng Berkshire Hathaway có.

Mối quan hệ của Buffett với gia đình Blumkin đưa đến cho ông cơ hội mua R.C. Wiley, một chuỗi cửa hàng đồ gỗ có trụ sở chính tại Salt Lake City. Những ngày miệt mài cày xới tờ *Moody's Manuals* để tìm kiếm các công ty nhỏ xíu từ lâu đã không còn nữa. Thay vào đó, ông lại làm hiệp sĩ áo trắng một lần nữa khi cứu FlightSafety ra khỏi tay của một nhà sang đoạt công ty. Đây là một công ty độc nhất vô nhị và có lợi nhuận cao, chuyên huấn luyện phi công và chế tạo các buồng lái máy bay thực tế ảo khổng lồ dành cho việc huấn luyện. Ông tiếp tục mua Star Furniture và International Dairy Queen. Tuy nhiên, hầu hết các ý tưởng

được mang tới ông đều bị ông gọi là “giống chó Spaniel [9] ”, trong khi ông đang cần “những chú chó Collie [10] ”. Trả lời cho những đề nghị này, ông viết một cách châm biếm trong báo cáo thường niên của Berkshire: “Nếu chuông điện thoại không reo thì các anh biết đó là tôi.”

Một số người có thể nghĩ rằng, một khi đã mua Dexter Shoe, Buffett sẽ mua *tất cả mọi thứ* . Ông bắt đầu cảm thấy tiếc thương vụ đó. Dexter đang chết dần bởi sự cạnh tranh quốc tế. Người ta không mất hứng thú trong việc mua giày dép nhập khẩu. Nhưng bóng hỏng thì ít mà những cú home-run [11] thì nhiều: Cap Cities/ABC đã thương lượng một hợp đồng bán chính mình cho Disney với giá 19 tỉ đô la, trong đó phần của Berkshire là 2 tỉ đô la, gần gấp 4 lần trị giá đầu tư ban đầu của họ. Tom Murphy vào ban quản trị của Disney và Buffett trở nên có quan hệ với Michael Eisner, CEO của Disney, thông qua Murphy. Tại Sun Valley, lúc này gia đình Buffett đã hòa nhập dễ dàng với một nhóm từ các nhà quản lý cao cấp của Coca-Cola cho tới các ngôi sao điện ảnh. Ông cũng quay trở lại ban quản trị của *Washington Post*, lúc này đang nằm dưới quyền điều hành của Don Graham, một trong những người được ông quý mến. Điều đó giúp ông tái tham dự vào công ty mà ông ưa thích nhất trong môi trường ông yêu thích nhất – ngành báo chí.

Đầu năm 1996, cổ phiếu của Berkshire bất ngờ tăng với tốc độ tên lửa lên mức 34.000 đô la một cổ phiếu, đưa giá trị của Berkshire Hathaway lên 41 tỉ đô la. Một nhà đầu tư bỏ vốn 1.000 đô la vào công ty vào thời nó mới được thành lập mà không đụng chạm gì tới số tiền này thì giờ họ đây đang sở hữu 12 triệu đô la – gấp đôi con số vừa mới một năm trước đó. Riêng Buffett sở hữu 16 tỉ đô la, phần Susie là 1,5 tỉ đô la – và bà hứa là sẽ không đụng chạm đến số cổ phiếu này của Berkshire. [12] Cả bà và Munger giờ đây đã nằm trong danh sách 400 tỉ phú giàu nhất thế giới theo tạp chí *Forbes* . Một khi đã vô hình thì Berkshire càng được chú ý bởi những người chưa bao giờ nghe về nó trước đó. Cũng trong năm đó, 5.000 người từ khắp 50 bang của Mỹ đã đến với đại-hội-cổ-đông-kiêm-hội-chợ-bán-hàng của Berkshire Hathaway.

Buffett rất hãnh diện vì đã không chia nhỏ giá trị cổ phiếu của Berkshire và thề rằng ông sẽ không bao giờ làm điều đó. “Cái tôi của tôi bị bao phủ bởi Berkshire…” Ông nói. “Tôi có thể tự do điều khiển cuộc đời mình bằng cái giá của Berkshire.” [13] Nhưng giờ đây cổ phiếu của Berkshire đắt đến nỗi những người bắt chước ông một cách mù quáng bắt đầu lập ra các công ty đầu tư quản lý vốn đầu tư. Ý định của họ là mô phỏng danh mục đầu tư của Berkshire Hathaway và cho phép mọi người mua từng phần nhỏ hơn, như thể đó là một quỹ tương hỗ. Nhưng Berkshire không phải là một quỹ tương hỗ mà nó là một

chiếc máy hút bụi chạy liên tục và hút vào các công ty và các loại cổ phiếu và thổi ra tiền mặt để mua thêm nhiều công ty và cổ phiếu khác nữa. Người ta không thể mô phỏng theo bằng cách mua cổ phiếu mà nó sở hữu. Trong chuyện này, không ai có thể qua được Buffett.

Ngoài ra, các quỹ sao chép theo mô hình Berkshire đang mua các loại cổ phiếu mà Berkshire sở hữu với mức giá cao hơn so với mức giá mà Berkshire từng mua, lại còn tính phí rất nặng với các nhà đầu tư. Họ đang lừa dối các nhà đầu tư của mình. Lúc này, máu cảnh sát trong người Buffett nổi lên.

“ Tôi không muốn một người nào mua cổ phiếu của Berkshire mà nghĩ rằng họ có thể kiếm được nhiều tiền thật nhanh. Trước hết, họ sẽ không làm được điều đó. Và rồi một vài người trong số họ sẽ tự trách mình, rồi một số người khác bắt đầu phiền trách tôi. Tất cả họ đều sẽ thất vọng. Tôi không thích nhìn thấy những người thất vọng. Ý tưởng trao cho người khác những kỳ vọng điên rồ đã làm tôi hoảng sợ ngay từ giây phút tôi bán cổ phiếu lần đầu tiên.”

Để chặn đứng những kẻ được cho là bắt chước một cách mù quáng, ông quyết định phát hành một loại cổ phiếu mới – cổ phiếu loại B. Mỗi cổ phiếu loại B – hay “Baby B” [14] – tương đương với 3,33%, hay 1/30, một cổ phiếu loại đắt tiền loại A.

Ông có một niềm vui lớn với các cổ phiếu loại B. Ông viết: “ *Không phải Ngài Buffett hay Ngài Munger đang mua cổ phiếu của Berkshire với mức giá này, và cũng không ai trong hai người khuyên gia đình họ mua cổ phiếu này. Các cổ đông hiện tại sẽ không phải gánh chịu bất cứ sự sụt giảm nào trong giá trị thực chất của từng cổ phiếu của họ, bất kể có bao nhiêu cổ phiếu loại B được công ty quyết định bán ra.” [15]*

Bằng cách bán một số lượng không giới hạn cổ phiếu, họ bảo đảm rằng giá cả cổ phiếu của Berkshire sẽ không tăng vì cầu lớn hơn cung. “ *Bạn không muốn người ta nghĩ rằng đó là những thứ có thể tăng gấp đôi ngay lập tức. Và bạn có thể thực hiện một hành động điều tiết thị trường trong một lúc. Tôi có là người hùng trong một năm vì toàn bộ tiền bạc sẽ đổ vào công ty qua một nguồn cung cổ phiếu cố định. Thay vào đó, chúng tôi nói rằng chúng tôi sẽ bán ra lượng cổ phiếu nhiều như cả thế giới này mong muốn, và cách này đã làm cho cổ phiếu của Berkshire không còn đường nào để trở thành một loại cổ phiếu “nóng” nữa.”*

Đồng thời, cái lô-gic nghịch đảo của việc bán cổ phiếu mà bạn sẽ không mua cho chính mình, và rõ ràng là thế, làm Buffett hết sức vui lòng. Hơn thế nữa, việc phát hành cổ phiếu loại B giúp ông hoàn thành một nghĩa vụ với các “cộng

sự cổ đông” của ông. Toàn bộ tiền mặt đổ vào từ các cổ phiếu loại B là một thương vụ quá tốt đối với họ.

Không một CEO nào từng làm một việc như thế trước đây. Một rừng cây nhỏ bị đốn ngã trên trang đầu của các báo về tính trung thực của Buffett. Tuy nhiên, các nhà đầu tư đã nuốt chửng các cổ phiếu loại B. Buffett cho rằng họ ngốc nghếch và nói như thế rất thường xuyên và riêng tư. Nhưng điều không thể phủ nhận là ông lấy làm khoái chí khi nhìn thấy rõ ràng rằng họ mua cổ phiếu là vì danh tiếng của ông. Hẳn là Buffett sẽ thất vọng lắm lắm nếu việc chào bán các cổ phiếu loại B thất bại. Các cổ phiếu loại B là một thương vụ không-có-rủi-ro của Buffett: các cổ đông của ông thắng, bản thân ông cũng thắng, bất kể việc chào bán chúng có thế nào đi nữa.

Các cổ phiếu “Baby B” đã vĩnh viễn thay đổi tính cách của “câu lạc bộ” Buffett. Sau tháng Năm năm 1996, 40.000 chủ sở hữu mới có thể tự gọi mình là cổ đông của Berkshire. Năm tiếp theo ông chuyển đại hội cổ đông đến Đại hý trường Ak-Sar-Ben cũ kỹ và cáu bẩn, và 7.500 người đã có mặt. Họ tiêu 5 triệu đô la vào các sản phẩm được bày bán tại Furniture Mart. Đại hội cổ đông biến thành một đại tiệc của Berkshire. Tại kỳ đại hội 1998, 10.000 người tham dự. Trong khi tiền bạc, con người và danh tiếng không ngừng kéo vào Berkshire, một sự chuyển biến xảy ra trên thế giới mà Buffett nhận ra rằng nó sẽ gây tác động đến ông và tất cả mọi người khác.

Sẽ không còn cái gọi là “Wall Street” nữa. Lúc này các thị trường tài chính là một chuỗi các thiết bị đầu cuối nhấp nháy được kết nối bởi các máy tính nối vào mạng Internet đi đến tận cùng mọi ngõ ngách trên thế giới. Một anh chàng tên là Mike Bloomberg, một người mà Salomon đã ngu ngốc sa thải vào những năm 1980, đã tạo ra một chiếc máy tính đặc biệt có khả năng nắm bắt mọi thông tin tài chính mà ai cũng muốn. Nó tạo ra các biểu đồ, các biểu bảng, các tính toán; nó cung cấp thông tin và báo giá; nó có thể đưa ra các so sánh hiện tại với quá khứ và tạo ra các cuộc cạnh tranh giữa các ngành, các công ty cũng như giữa các trái phiếu, hàng hóa hay đồng tiền của các nước cho bất cứ ai đủ may mắn có một cổng kết nối Bloomberg trên bàn làm việc của mình.

Vào đầu những năm 1990, cổng kết nối với Bloomberg trở nên phổ biến ở khắp mọi nơi. Nữ nhân viên bán hàng của Bloomberg đã gọi mời Berkshire Hathaway trong ba năm liên tục và câu trả lời cô nhận được là “không”. Buffett cảm thấy rằng đi theo bản tin thị trường được cập nhật từng phút một và các máy tính đang thao túng thông tin không phải là một cách đầu tư. Cuối cùng, mọi thứ trở nên rõ ràng đối với một Buffett luôn chống đối máy tính là để giao dịch trái phiếu, bạn phải có một cổng kết nối với Bloomberg. Nhưng chiếc máy kết nối

với Bloomberg được đặt cách xa văn phòng của Buffett và ông không bao giờ nhìn tới nó, bởi đó là nhiệm vụ của Mark Millard, người chịu trách nhiệm thực hiện các giao dịch trái phiếu. [16]

Sự ra đời của cổng thông tin thị trường Bloomberg, một biểu tượng của thương mại máy tính mới mẻ, phán ánh sự nỗ lực đang tiếp diễn trong việc tự khẳng định mình của Salomon. Các ngành kinh doanh lạc hậu của họ đã không bao giờ quay trở lại trên đôi chân của họ. Năm 1994, Maughan cố gắng tái chỉnh đốn các chế độ lương, thưởng tại Salomon dựa trên lý luận rằng nhân viên công ty cũng phải chia sẻ rủi ro trong kinh doanh cũng như các cổ đông. Khi công việc kinh doanh thuận lợi, họ sẽ nhận được tiền thưởng, ngược lại, họ phải cùng gánh chịu. Có người ủng hộ quan điểm này của Maughan. [17] Nhưng đó không phải là chuẩn mực của bất kỳ công ty nào khác tại Wall Street, vì thế 35 nhà quản lý kỳ cựu của Salomon đã quyết định ra đi. Buffett rất xem thường những nhân viên không muốn chia sẻ rủi ro cùng công ty.

Nghĩ rằng công ty phải lấy phần của Meriwether làm tiền thưởng chia đều cho họ, các giao dịch viên trái phiếu đấu tranh đòi phần của mình. Buffett chỉ muốn trả cho họ theo kết quả kinh doanh – phần lớn lợi nhuận của công ty vẫn là từ hoạt động kinh doanh trái phiếu – nhưng sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường làm cho lợi nhuận của ngành này trở nên khó kiếm hơn.

Các nhà buôn chứng khoán đánh cá rằng khoảng cách tạm thời của giá cả giữa các tài sản tương đương hoặc có liên quan với nhau rồi sẽ thu hẹp lại. Ví dụ, họ đánh cá với nhau rằng chắc chắn hai loại trái phiếu gần như giống hệt nhau sẽ được giao dịch với giá gần bằng nhau. [18] Với những cuộc cạnh tranh mới như thế, các giao dịch thuận lợi ngày càng hiếm hoi hơn. Các giao dịch viên phải chấp nhận các thương vụ có độ rủi ro lớn hơn. Khi thua, họ thu hẹp một nửa số lượng giao dịch nhưng tăng qui mô của chúng. Trong cả hai trường hợp, họ làm thế bởi vì các mức lợi nhuận đang rớt dần, và tiến hành các thương vụ lớn hơn sử dụng các đòn bẩy nợ để bù trù vào đó.

Qui tắc trên đường đua nói rằng họ không được làm thế, bởi vì bạn sẽ không lấy lại được số tiền đã thua cược theo cách bạn đã mất nó. Lý do là phép tính số tiền thua hoạt động như sau: Nếu một người có một đô la và thua 50 xu, người đó phải tăng gấp đôi số tiền cược cho lần kế tiếp để lấy lại số tiền đã thua trước đó. Điều đó rất khó thực hiện. Người ta có xu hướng vay mượn ai đó 50 xu nữa để đánh cược trong lần tiếp theo. Cách đó chỉ giúp bạn kiếm được 50 xu (và bạn phải trả tiền lãi trên số tiền đã mượn) để huề vốn – nghe quá dễ dàng! Nhưng mượn tiền sẽ làm tăng rủi ro của bạn lên gấp đôi. Nếu bạn thua 50 xu một lần nữa, điều đó không còn gì để nói. Bạn chỉ mất tiền của chính bạn mà thôi. Vì

thế, Buffett vẫn thường nói là: Qui tắc thứ nhất, đừng để thua. Qui tắc thứ hai, đừng quên qui tắc thứ nhất. Qui tắc thứ ba, đừng vay mượn để đánh cược.

Tuy nhiên, chiến lược của các nhà giao dịch chứng khoán được đặt trong giả thiết rằng ước tính của họ về giá trị là đúng. Vì vậy, khi thị trường chuyển động theo hướng bất lợi cho họ, họ chỉ chờ đợi để thu tiền về. Nhưng "rủi ro" nằm ở chữ *có thể* – xét đến tính không ổn định – nghĩa là giả thiết đó cho rằng nhà đầu tư *có thể* kiên nhẫn chờ đợi. Dĩ nhiên, bất cứ ai vay mượn để đầu tư đều biết rõ rằng thời gian chờ đợi là một điều rất xa xỉ, vì khoản lãi vay tăng lên từng ngày. Ngoài ra, việc "gỡ" lại một thương vụ lớn bị thua đòi hỏi phải có sẵn một nguồn tiền sẵn sàng cho vay ở đâu đó mà bạn có thể với tới ngay lập tức khi cơ hội đến. Nhưng, để sử dụng nguồn vốn đó, bạn phải một loại phí gọi là chi phí cơ hội (opportunity cost).

Larry Hilibrand thua 400 triệu đô la – một số tiền khổng lồ – vì thực hiện một thương vụ nhắm vào mức chênh lệch lãi suất của các trái phiếu có bảo đảm bằng tài sản thế chấp. Anh ta tin rằng mình có thể lấy lại số tiền đã mất nếu công ty cho phép tăng gấp đôi số tiền cược theo ý anh ta. Buffett đồng ý với Hilibrand ngay lúc đó và trao cho anh ta số tiền theo đề nghị. Và, thực tế là Hilibrand đã mang về lợi nhuận qua vụ này.

Các giao dịch viên trái phiếu có một niềm tin hầu như siêu nhiên ở khả năng của họ. Góc làm việc của họ trên thị trường chứng khoán ngày càng đông khách và họ thậm chí còn muốn mở ra nhiều loại hình kinh doanh chứng khoán hơn nữa xoay quanh việc hưởng chênh lệch giá nhưng ít chắn chắn hơn. Họ dựa vào các mô hình trên máy tính, được tạo ra từ những phép tính phức tạp, nhưng luôn luôn nói rằng chúng chỉ mang tính tham khảo. Buffett và Munger cảm thấy sử dụng các mô hình đó để ra các quyết định đầu tư cũng giống như lái xe ô tô trên đất liền theo sự điều khiển từ xa của một chiếc tàu viễn dương trên biển. Tài xế có thể nghĩ rằng anh ta hoàn toàn tỉnh táo và tập trung, nhưng rồi nhận ra rằng mọi thứ thật khác khi đường đi bỗng uốn lượn, trơn trợt dưới mưa hoặc kẹt cứng ở đâu đó.

Tuy nhiên, điều các giao dịch viên thực sự muốn, thậm chí muốn có nhiều vốn hơn để đầu tư, là J.M. Trong quá trình hồi phục của Salomon, Meriwether đang chờ đợi bên ngoài đường biên trong khi các giao dịch viên kêu nài cho anh ta quay trở lại. Nhưng trong khi Deryck Maughan đưa ra một câu trả lời nước đôi, mọi người đều biết rằng ông không muốn Meriwether quay trở lại. Tuy nhiên, Buffett và Munger đã đưa ngón tay cái của họ lên, với một số điều kiện kèm theo. Meriwether phải được giám sát. Anh ta có thể quay lại vị trí cũ của mình nhưng phải báo cáo cho Maughan và ít tự do hơn trong hoạt động của mình. Vì

không thích làm việc dưới một sợi dây xích ngắn, Meriwether đã ngừng các cuộc thương lượng và trong năm 1994 đã lập ra Long-Term Capital Management, một hedge fund của riêng mình. Công ty này hoạt động giống hệt như cách của bộ phận kinh doanh trái phiếu tại Salomon, ngoại trừ việc Meriwether và các cộng sự của anh ta hưởng trọn lợi nhuận.

Lần lượt từng người một, các nhân viên cũ cốt cán của Meriwether rời Salomon và gia nhập vào công ty của anh ta và làm việc trong các văn phòng nằm ngay phía trước bến cảng mới tại Greenwich, Connecticut. Bị mất các nhân viên giỏi kiếm tiền nhất công ty, Deryck Maughan nhìn thấy tấm biển "Bán rẻ" sắp sửa được treo phía trước tòa nhà và các cổ phiếu của Salomon và bắt đầu chuẩn bị cho cái ngày Buffett rửa tay khép lại Salomon. [19]

Trong thư gởi cổ đông năm 1996, Buffett nói rằng "hầu như tất cả các cổ phiếu" đều bị định giá cao quá giá trị thật. Bất cứ khi nào thị trường trở nên nóng bỏng thì đó là do Wall Street còn thịnh hành. Cũng trong năm đó, Maughan nghĩ đã đến lúc ném cái nhà hàng phía trước sòng bạc của Salomon vào tay Sandy Weill, CEO của Travelers Insurance, như một người thuê lâu năm đáng tin cậy trong một trung tâm tài chính toàn cầu có thể cạnh tranh với tập đoàn tài chính Merrill Lynch. Weill được cho là vẫn còn bực bội với Buffett trong thương vụ ngọt ngào mà Berkshire đã thực hiện sau khi đánh bật Weill ra khỏi vụ mua bán Fireman's Fund hơn 10 năm về trước. Ông không tin vào sòng bạc chứng khoán, nhưng ông nhìn thấy một cơ hội cho sự phát triển một chuỗi nhà hàng trên quy mô toàn cầu. Khi ông mua Salomon cho Travelers, một vài nhà quan sát cảm thấy rằng vì Solly [20] không ăn nên làm ra dưới thời Buffett, Weill nhìn thấy đó là cơ hội để ông đánh bại Buffett trong trò chơi của riêng ông. Buffett hoan hô Weill vì quyết định như một thiên tài trong việc xây dựng giá trị của cổ đông. [21] Travelers đã trả 9 tỉ đô la cho Salomon và cứu Buffett ra khỏi vụ đầu tư rắc rối như một đứa trẻ của ông. [22]

Meriwether, người biết rằng Buffett thích sở hữu các sòng bạc, đã cùng với một trong những đối tác của ông ta đi Omaha để huy động vốn cho Long-Term Capital nhằm kịp khai trương vào tháng Hai năm 1994. Họ ăn bữa tối giờ đây đã trở thành một thông lệ bắt buộc tại nhà hàng Gorat's, nơi ngay giữa bữa ăn Meriwether rút ra một bảng lộ trình và thuyết minh cho Buffett các kết quả đầu tư kỳ vọng qua những số tiền có thể kiếm được hay mất đi. Chiến lược này liên quan đến việc tạo ra từng khoản thu nhập ít ỏi trên hàng ngàn thương vụ vốn có đòn cân nợ lớn gấp 25 lần tổng số vốn của công ty. Mức lỗ lớn nhất theo dự tính là 20% trên tổng tài sản của Long-Term Capital và xác suất xảy ra là 1%. [23] Không ai tính ra xác suất hay mức lỗ cao hơn số đó. (Nếu cao hơn thì không ai

dám đầu tư vào công ty của họ. Các dự đoán trong hầu hết các mô hình này tại mọi công ty tài chính luôn luôn đưa ra mức lỗ "địa chấn" với cường độ tối đa – do suất hoàn vốn không bao giờ đủ cao đến mức có thể bù đắp rủi ro cho các nhà đầu tư.)

Tên gọi Long-Term xuất phát từ thực tế là các nhà đầu tư sẽ bị "khóa" vào bên trong một cách lâu dài. Meriwether biết rằng nếu ông ta bắt đầu lỗ những đồng tiền đầu tiên, các nhà đầu tư phải ở lại cho đến khi công ty có lợi nhuận. Nhưng một đòn cân nợ lớn như thế cùng với thực tế là không có cách nào hạn chế rủi ro tuyệt đối làm cho Buffett và Munger cảm thấy không thoải mái.

"Chúng tôi nghĩ họ rất tinh khôn," Munger nói. "Nhưng chúng tôi cũng khá láu cá về sự phức tạp và đòn cân nợ. Chúng tôi nhận ra ngay mình bị sử dụng như một "con chim mồi" trong thương vụ của họ. Nếu chúng tôi tham gia, những người khác sẽ bước vào Long-Term Capital mà không phải do dự gì." Munger nghĩ Long-Term Capital muốn Berkshire đóng vai trò như một "con dê Judas" [24] . "Con dê Judas sẽ dẫn cả đàn theo nó vào lò sát sinh." Ông nói và nhớ lại Omaha. "Con dê đó sẽ sống 15 năm, và dĩ nhiên những con dê khác đi theo nó sẽ chết mỗi ngày vì nó phản bội chúng. Nhưng không có nghĩa là chúng tôi không thán phục trí tuệ của những người bên Long-Term Capital." [25]

Long-Term Capital tính phí 2 xu mỗi năm trên mỗi đồng đô la vốn đầu tư của khách hàng mà họ quản lý, cùng với ¼ khoản lợi nhuận bất kỳ do họ kiếm được. Khách hàng đăng ký vì thanh thế của họ, nhưng phương pháp "đầu tư với một thiên tài" đã làm đảo lộn các quỹ khác và các công ty trên thị trường chứng khoán Wall Street. Mặc dù vậy, họ cũng huy động được 1,25 tỉ đô la, một hedge fund có số vốn thành lập lớn nhất trong lịch sử cho tới lúc đó. Nhóm các cựu giao dịch viên chứng khoán tại Salomon giờ đây làm việc với nhau trong vòng khép kín mà không có người ngoài nào có thể chen vào và cũng không phải chia sẻ lợi nhuận cho các phòng ban ăn bám sống nhờ như tại Salomon. Thật ra, quỹ này hoạt động rất rầm rộ trong ba năm đầu và làm tăng gấp 4 lần tiền vốn của các nhà đầu tư. Vào cuối năm 1997, Long-Term Capital đã tích lũy được 7 tỉ đô la. Sau đó cuộc cạnh tranh từ các hegde fund mới thành lập làm giảm các khoản lợi nhuận thu được của họ. Meriwether trả lại 2,3 tỉ đô la cho các nhà đầu tư và phần còn lại vẫn nằm trong vòng quay của thị trường. Hedge fund tại Greenwich giờ đây đã vượt qua 129 tỉ đô la dưới hình thức tài sản – và cũng giống như một khoản nợ – chỉ có 4,7 tỉ đô la dưới hình thức tiền vốn. Bằng một sự sao chép hầu như ngay lập tức công thức tích lũy tiền bạc đều đặn của Buffett và nhờ phép màu từ việc thu phí quản lý vốn đầu tư và chia phần lợi nhuận trên số tiền vay mượn, gần một nửa số vốn nói trên thuộc sở hữu của chính các "cổ đông cộng

sự” của Long-Term Capital. [26] Bất kể sự khó khăn của một Meriwether 50 tuổi trong vấn đề giao tiếp bằng mắt, ông ta và công ty của mình vẫn có vẻ đường hoàng tự tin phù hợp với danh tiếng sáng chói của họ, và các cộng sự nắm thế thượng phong của quỹ này mà đặt điều kiện với các khách hàng của họ, đối với khoảng 50 ngân hàng mà họ có vay mượn, và với các các nhà môi giới của họ (mà trong nhiều trường hợp các bên này chỉ là một và giống như nhau).

Phá vỡ kỷ lục của Ben Graham lúc này là mục tiêu của hầu hết các nhà quản lý đầu tư trong giới tài chính toàn cầu. Một số người nghĩ rằng Meriwether ít nhất có một sự đố kỵ từ trong tiềm thức đối với Buffett vì đã không bảo vệ ông ta tại Salomon, và sau đó là đã không nhận ông ta trở lại làm việc. [27] Không được ai biết đến, Long-Term Capital đang mua bán khống cổ phiếu của Berkshire Hathaway, trên giả định rằng cổ phiếu BRK được định giá cao vượt giá trị thật, tương ứng với số lượng cổ phiếu mà nó sở hữu. [28] Không chỉ thế, Long-Term còn còn thành lập một công ty tái bảo hiểm tại Bermuda có tên là Osprey Re. Tên gọi này có nguồn gốc từ biểu tượng con chim ưng bằng đồng cắm những móng vuốt sắc nhọn của nó vào một con mồi vô vọng được dựng trong đài phun nước bên ngoài tòa nhà của Long-Term. Osprey Re sẽ thực hiện các loại bảo hiểm động đất, bão tố và những thảm họa thiên nhiên tương tự – tức là, nói cách khác, họ tham gia vào lĩnh vực kinh doanh của Ajit Jain. Những hào rãnh bên vệ đường của xa lộ bảo hiểm đã được lấp đầy bởi các mảnh vụn. Buffett, linh hồn của sự khôn ngoan, đã từng tự giải thoát chính mình một đôi lần trong thời còn trai trẻ của ông. Bất cứ khi nào có một người mới vào nghề xuất hiện, tốt nhất ông nên tìm chìa khóa của chiếc xe cứu hộ.

Dần dần, khi các két đựng tiền của Long-Term chật cứng và những kẻ bắt chước tiếp tục xuất hiện trong những năm kế tiếp, suốt đầu mùa hè năm 1998, các nhà cho vay bắt đầu tập hợp lại với nhau để nhận ra rằng, như xảy ra theo định kỳ, họ đã quá nhởn nhơ về viễn cảnh mà tất cả các công ty được họ cho vay sẽ trả lại tiền cho họ. Các đối thủ của Long-Term bắt đầu tấn công vào vị thế ngày càng bất ổn của họ khi lãi suất tăng lên. Điều đó đẩy giá xuống thấp và bắt đầu một chu kỳ bán tháo tài sản. Nhưng Long-Term đã đánh cược theo hướng ngược lại: bán ra những tài sản an toàn nhất và mua vào các tài sản rủi ro nhất, vốn có giá rất rẻ. Các mô hình tính toán phức tạp của họ cơ bản nói rằng theo thời gian, các thị trường tài chính sẽ trở nên hiệu quả hơn, vì thế giá cả các loại tài sản rủi ro sẽ đồng quy về giá cả của các tài sản an toàn hơn. Những thương vụ lớn nhất của họ là một sự ước đoán theo công thức toán học, rằng thị trường sẽ trở nên ít biến động hơn, có nghĩa là khi thị trường “giằng xóc” thì nó chỉ dao động trong phạm vi nhỏ hơn, và lịch sử đã từng cho thấy như thế. Nhưng lịch sử cũng chỉ ra rằng, nhìn chung điều đó không phải lúc nào cũng xảy ra như vậy.

Long-Term Capital biết điều đó và họ đã yêu cầu các nhà đầu tư của mình không được rút vốn trong một thời gian đủ dài để bảo đảm an toàn – hay ít ra là họ đã nghĩ thế.

Vào ngày 17 tháng Tám năm 1998, nước Nga bất ngờ vỡ nợ đồng Rúp, nghĩa là họ sẽ không thanh toán các khoản nợ của họ. Khi một chính phủ lớn tỏ ra cứng rắn với các nhà cho vay của nó thì các thế giới tài chính phải chao đảo. Các nhà đầu tư bắt đầu mua gom mọi thứ trong tầm mắt của họ. Một nhà quản lý đầu tư đã cảnh báo Long-Term từ rất lâu trước đó rằng chiến lược bổ sung kéo dài những khoản lợi nhuận nhỏ vào những thương vụ lớn hàng tỉ đô la cũng giống như "nhặt những đồng nickel 5 xu trước một chiếc máy ủi." [29] Giờ đây – thật ngạc nhiên – chiếc máy ủi đó hóa ra có động cơ của một chiếc Ferrari và nó đang lao về phía họ với vận tốc 120 km/h.

Chủ Nhật, 23 tháng Tám 1998, " *Tôi đang chơi bài bridge trực tuyến thì có điện thoại. Đó là Eric Rosenfeld từ Long-Term."* Anh chàng Rosenfeld 45 tuổi, một trong những cộng sự chính của Meriwether, là người đã từng có một công việc đáng chán là xem lại hàng ngàn thương vụ của Mozer tại Salomon và tái cấu trúc lại những gì sai lầm. Buffett thích Rosenfeld. Hiện tại anh ta được Meriwether trao quyền cắt giảm danh mục đầu tư bằng cách sang lại các hợp đồng sáp nhập công ty. " *Tôi không nghe tin tức gì về anh ta đã mấy năm. Với vẻ hoảng sợ qua giọng nói, Eric bắt đầu ấp úng đề nghị tôi mua lại toàn bộ quyền mua các cổ phiếu lớn của họ, trị giá vào khoảng 6 tỉ đô la. Họ nghĩ việc kinh doanh chứng khoán là một ngành kinh doanh dựa vào toán học."* [30] Trả lời Rosenfeld một cách bản năng, Buffett đã "Buffetted" Rosenfeld. "*Tôi nói với Rosenfeld rằng tôi chỉ mua một số chứ không phải tất cả."*

Vài hôm sau, những sự hồi chuyển của thị trường đã làm Long-Term Capital mất hết nửa vốn. Các cổ đông dành suốt tuần lễ đó để nói chuyện với bất kỳ người nào từng được liên hệ chặt chẽ trong danh mục khách hàng của họ trong một nỗ lực kêu gọi góp vốn trước khi họ phải báo cáo những tin tức khủng khiếp cho các nhà đầu tư của họ vào ngày 31 tháng Tám. Vô phương cứu vãn. Bấy giờ họ đồng ý với nhau rằng Larry Hilibrand – người theo chủ nghĩa duy lý tuyệt đối và vẫn giữ biệt hiệu trên Wall Street là "người đàn ông 23 triệu đô la" từ vụ tiền thưởng vượt khung tại Salomon năm nào – sẽ thực hiện một chuyến hành hương đến Omaha để tìm hiểu xem Long-Term Capital đang sở hữu những gì ở đó.

Ngày sau đó Dow Jones giảm 4% trong một động thái mà tờ *Wall Street Journal* gọi là một "margin call [31] toàn cầu". Các nhà đầu tư hoảng hốt và bán tháo chứng khoán. Buffett đón Hilibrand tại sân bay và đưa anh ta về Kiewit Plaza. Sự giản dị của văn phòng của Buffett với một vài nhân viên và trưng đầy

các biểu tượng, những hình ảnh sự kiện đáng nhớ của Coca-Cola, khá tương phản với những gian phòng sang trọng khổng lồ của Long-Term tại Greenwich, được tô điểm thêm bởi hai bàn bi-a một phòng tập thể hình hiện đại 3.000 foot vuông có hẳn một huấn luyện viên chuyên nghiệp làm việc toàn thời gian.

Hilibrand đã lún sâu vào nợ nần để bơm thêm vốn bổ sung vào khoản đầu tư cá nhân của anh ta trong công ty, đồng thời điều chỉnh đòn cân nợ mà Long-Term đã tự điều chỉnh trước đó. Suốt ngày hôm đó anh ta nói tới nói lui từng quyền sở hữu cổ phiếu và nhấn mạnh cơ hội có một không hai mà anh ta đang đưa ra cho Buffett. [32] *“ Anh ta muốn tôi bỏ vốn vào. Anh ta mô tả 7 hay 8 quyền mua các cổ phiếu lớn. Tôi biết chuyện gì đang xảy ra với các mối quan hệ và giá cả trong các lĩnh vực này. Tôi càng trở nên quan tâm hơn khi thời gian trôi qua, bởi vì họ chỉ có những mối quan hệ điên rồ và sự huênh hoang. Nhưng anh ta đang đưa ra cho tôi một thương vụ hoàn toàn không có gì hấp dẫn. Họ nghĩ họ có thời gian để chơi trò mèo vờn chuột. Nhưng tôi nói “không”, mọi việc chỉ có thể.”* Buffett bảo anh ta: *“ Tôi không phải là một nhà đầu tư vào các quỹ của người khác.” [33]* Ông chỉ thích sở hữu các công ty riêng của ông mà thôi.

Long-Term không muốn một chủ sở hữu, họ chỉ muốn một nhà đầu tư. Họ gần tìm ra được một người khác như bất ngờ ông ta lại rút lui. [34] Trước cuối tháng Tám, là lúc họ phải báo cáo sự việc cho các nhà đầu tư của mình, công ty đã lỗ 1,9 tỉ đô la – tức là gần một nửa số vốn của Long-Term – qua một sự kết hợp bất thường trong lịch sử của những vụ suy giảm của thị trường chứng khoán và sự phán kháng gần như cuồng loạn của trước rủi ro trong các thị trường trái phiếu. [35] Vì mô hình của quỹ này đã dự tính các khoản lỗ đến 20% như một điều 100 năm mới xảy ra một lần – giống như một trận động đất trung bình ở Bờ Tây nước Mỹ, hay một cơn bão cấp 4 đổ bộ vào thành phố New York. Meriwether viết cho các nhà đầu tư của ông ta một bức thư nói rằng các khoản lỗ bằng một nửa số tiền vốn của quỹ là “một cú sốc”, nhưng “cơ hội bắt đầu xuất hiện trong các giao dịch tại thời điểm này được tin rằng là một trong những cơ hội tốt nhất mà Long-Term Capital Management từng thấy… Quỹ đang mang đến cho quí vị cơ hội đầu tư thêm vào quỹ với những điều khoản đặc biệt có liên quan đến mức phí quản lý của Long-Term.” [36] Long-Term hành xử như như thể họ có thể huy động vốn sẵn sàng để chờ đợi cuộc khủng hoảng qua đi và lại thu về những khoản lợi nhuận lớn. Nhưng với đòn cân nợ kiểu này thì họ sẽ không có được lựa chọn đó. Đây là sự sai lầm trong việc định nghĩa rủi ro không phải là gì khác ngoài việc bị mất tiền. Long-Term đã không chuẩn bị cho điều đó. Thứ văn hóa thiển cận của họ và những năm thực hành theo nó đã làm mù mắt các cộng sự cổ đông trước sự thật rằng không một nhà đầu tư nào sẽ bỏ tiền ra để cứu Long-

Term mà không yêu cầu nắm quyền kiểm soát.

Vào ngày ông đọc bức thư này, Buffett đã viết một lá thư cho một đồng nghiệp chuyển lời khẩn cầu của Meriwether và nói:

Đính kèm theo đây là một ví dụ đặc biệt về điều đang xảy ra khi anh nhận 1) một tá người có chỉ số IQ trung bình 160; 2) làm việc trong một lĩnh vực mà tất cả họ cộng lại có 250 năm kinh nghiệm; 3) điều hành công ty với một tỉ lệ tài sản ròng khổng lồ; và 4) sử dụng vô số đòn cân nợ. [37]

Bất cứ con số nào nhân với 0 cũng bằng 0, Buffett nói. Tổng số lỗ là một con số "không". Bất kể khả năng về một số lỗ toàn phần vào một ngày bất kỳ nào đó có nhỏ đến mức nào, nếu bạn liên tục đánh cược và đánh cược thì rủi ro sẽ ngày càng chồng chất và nhân lên. Và, nếu bạn đánh cược như thế trong một thời gian đủ lâu, chẳng chóng thì chầy, cái ngày mà bạn lỗ không còn đồng nào trong tay chắc chắn sẽ đến. [38] Tuy nhiên, Long-Term đã không thử ước tính rủi ro về một khoản lỗ lớn hơn 20% tổng vốn – lại càng không nghĩ tới một khoản lỗ bằng tổng số vốn đầu tư của họ.

Tháng Chín năm 1998, cơn "địa chấn" vẫn tiếp tục sôi sục. Long-Term ra sức tìm kiếm các nguồn tiền trong vô vọng, sau khi mất 60% tổng vốn của mình. Các nhà giao dịch khác bắt đầu gây sức ép đối với quỹ và các quyền mua bán khống mà họ biết Long-Term đang nắm trong tay vì họ biết Long-Term cần bán chúng, và điều này làm cho giá cổ phiếu càng giảm hơn nữa. Các nhà đầu tư đang tống khứ những thứ rủi ro để tìm kiếm những tài sản an toàn hơn, đến mức các mô hình tính toán của Long-Term không bao giờ được xem là khả thi vì điều đó không có ý nghĩa gì đối với họ về mặt kinh tế. Long-Term thuê Goldman Sachs, từng bước vào như một cổ đông cộng sự để mua một nửa công ty. Cần phải có 4 tỉ đô la, một số tiền hầu như không tưởng, để một hedge fund đang trong tình trạng kiệt quệ có thể đứng lên.

Goldman Sachs liên hệ với Buffett để xem ông có quan tâm trong vụ cứu trợ tài chính này hay không, nhưng Buffett không quan tâm. Tuy nhiên, ông có xem xét khả năng kết nhóm với Goldman để mua toàn bộ danh mục tài sản và các khoản nợ. Nếu kết hợp với nhau họ sẽ trở nên đủ mạnh để chờ đợi qua khủng hoảng và giao dịch các quyền mua bán chứng khoán một cách khéo léo để thu lợi lớn. Nhưng Buffett ra một điều kiện: không có Meriwether.

Long-Term nợ tiền một công ty con thuộc Berkshire và nợ cả các con nợ của Berkshire. Rồi họ cũng nợ cả những người là con nợ của con nợ của Berkshire. "Các loại chứng khoán phái sinh cũng giống như sex vậy. Vấn đề không phải *chúng ta* đang ngủ với ai, mà là *họ* đang ngủ với ai." Buffett nói. Vì Buffett phải

đi ngay đến Seattle vào thứ Sáu đó để nhập vào gia đình Gates lên đường làm một chuyến "Đi Tìm Vàng" 13 ngày từ Alaska đến California, ông gọi một giám đốc của mình đến và nói: "Đừng chấp nhận lời xin lỗi của bất cứ ai không gởi tiền ký quỹ hay không tăng tiền ký quỹ. Dứt khoát không chấp nhận một lời xin lỗi nào cả!" [39] Ý ông là ngay cả khi Howie trả vốn và lãi cho ông trễ một ngày, anh ta cứ việc tịch thu các trang trại của cậu.

Sáng hôm sau, ông, Susie, gia đình Gates và ba cặp vợ chồng khác bay đi Juneau bằng máy bay trực thăng để ngắm cảnh những cánh đồng băng. Họ xuyên qua nhiều vịnh hẹp để ngắm những tảng băng khổng lồ màu xanh da trời và các thác nước đổ xuống từ những vách đá cao gần một ngàn mét. Nhưng trong khi Buffett lịch sự ngồi nghe suốt một buổi thuyết trình về băng học trên con tàu du lịch tối hôm đó thì tâm trí ông đang miên man nghĩ ngợi không biết Goldman Sachs có khả năng hợp tác để đưa ra một giá thầu đối với Long-Term hay không. Những người bán có ý đồ trục lợi đã đẩy giá xuông mức thấp đến nỗi giờ đây Long-Term là một mẩu xì-gà béo bở. Cơ hội mua một số lượng lớn các tài sản có khả năng bị kê biên như thế này chưa bao giờ xuất hiện nhanh đến thế trong suốt sự nghiệp của ông.

Ngày kế tiếp, buổi tiệc của gia đình Gates được tổ chức trên bờ lúc thủy triều xuống thấp để ngắm cảnh hàng trăm con gấu xám Bắc Mỹ kéo ra tụ tập tại vùng Lạch Pack. Jon Corzine, người đứng đầu Goldman Sachs, gọi cho Buffett bằng điện thoại vệ tinh của ông nhưng cứ liên tục bị rớt sóng. *"Điện thoại không hoạt động vì những vách đá cao tám, chín trăm mét sừng sững hai bên con tàu. Trong khi đó, viên thuyền trưởng đang đưa tay chỉ mọi người một con gấu xám: "Nhìn này, có một con nữa kìa." Tôi bảo: "Mặc xác con gấu!" Hãy quay tàu trở lại nơi tôi có thể nghe được điện thoại nào."*

Hai, ba giờ trôi qua và Buffett không liên lạc được với ai trong khi suốt buổi chiều cả đoàn xuyên qua Eo Frederick để xem cá voi lưng gù. Ở New York, Corzine đứng ngồi không yên trước khi liên lạc được với Buffett. Vào lúc Buffett nhẫn nhục lê bước đi xem một buổi thuyết trình về đời sống hoang dã ở Alaska vào tối hôm đó, Corzine đã trấn tỉnh trở lại và nhận ra rằng ông ta có thể mở một cuộc đấu thầu, miễn là vụ đầu tư sẽ không dính dáng gì với Meriwether, hay được quản lý bởi John Meriwether.

Vào thứ Hai đầu tuần, Buffett lại tiếp tục nằm ngoài vùng phủ sóng và Corzine ngày càng bi quan hơn về một cuộc đấu thầu. Ông ta bắt đầu nói chuyện với Peter Fisher, người điều khiển các hoạt động giao dịch tại Cục Dự trữ Liên bang và lôi kéo các nhà cho vay của Long-Term vào cuộc đàm phán về một gói cứu trợ tài chính liên kết. Cục Dự trữ Liên bang đã tổ chức một cuộc hội nghị

điện thoại trong đó Alan Greenspan, Chủ tịch của họ, nói rằng “tình trạng rối rắm của hoạt động tài chính quốc tế” chắc chắn đang tạo ra “sự đổ vỡ đáng kể đối với các công ty yếu kém năng lực”. [40] Hy vọng bắt đầu lóe lên khi Cục Dự trữ Liên bang sẽ quyết định cắt giảm lãi suất.

Trong khi đó, Long-Term mất thêm nửa tỉ đô la nữa. Các ngân hàng đang kiểm tra sổ sách kế toán của họ đang sử dụng những gì họ phát hiện ra để chống lại họ. [41] Quỹ này giờ đây chỉ còn lại chưa đầy một tỉ đô la. Điều khôi hài nằm ở chỗ 2,3 tỉ đô la mà Long-Term đã chia cho các nhà đầu tư của mình một năm trước đó để tăng số lượng cổ phần do các cộng sự cổ đông sở hữu. Nếu lúc này họ có số tiền đó thì Long-Term đã có thể tự cứu lấy mình. Thay vào đó, họ lại có 100 đô la tiền nợ trên mỗi đô la tiền vốn – một tỉ lệ mà không một nhà cho vay nào thấy yên tâm.

Buffett đang trên đường đi Bozeman, Montana với gia đình Gates, nhưng Corzine đã liên lạc được với ông vào sáng hôm đó và nhận được sự đồng ý của Buffett về việc cho một nhà bảo hiểm lớn tham gia vào vụ đấu thầu. Đó là AIG, một tập đoàn bảo hiểm đang nắm một công ty chuyên kinh doanh các loại chứng khoán phái sinh. Chủ tịch của AIG, Hank Greenberg, đang có những quan hệ thân tình với Buffett. AIG có kinh nghiệm và có nhân lực để thay thế Meriwether làm quản lý, và sự hiện diện đầy quyền lực của Greenberg sẽ cân bằng thay cho sự có mặt của Buffett – và điều này có thể làm cho vụ tham gia đấu thầu của Buffett trở nên khoan khoái hơn đối với Meriwether.

Sáng hôm sau, 45 chủ ngân hàng đến Cục Dự trữ Liên bang theo triệu tập để thảo luận về một gói cứu trợ dành cho công ty của con người đã bắt nạt họ một cách không thương tiếc bốn năm về trước. Long-Term giờ đây lại đưa họ vào một cái thùng mờ mịt một lần nữa, bởi vì nếu quỹ này sụp đổ thì tất cả các hedge fund khác sẽ ra đi cùng với nó theo hiệu ứng domino và tất nhiên sự tan chảy dây chuyền của nền tài chính toàn cầu là điều khó tránh khỏi – một vụ Salomon thứ hai. Đây là điều Buffett và Munger đã lặp đi lặp lại trong các đại hội cổ đông của họ kể từ năm 1993. Một vài ngân hàng giờ đây lo sợ cho sự tồn tại của họ trừ phi họ góp sức cứu lấy quỹ này. Họ đang ngần ngại suy tính việc bỏ thêm tiền vào Long-Term – số tiền chỉ đủ để thanh toán các khoản nợ của Long-Term – ngoài khoản tiền mà họ đã đầu tư vào quỹ này và đã bị mất sạch. Khi Corzine bảo rằng Buffett cũng tham gia đấu thầu, mọi người nghĩ Buffalo sẽ bước vào và mua lại quỹ này để ngăn chặn đà giảm giá đang hết sức tồi tệ của nó, mặc dù ông có thể đánh văng tất cả họ ra ngoài. Bằng cách này hay cách khác, Buffett luôn luôn là người chiến thắng. Người ta cảm thấy điều đó thật tẻ nhạt. Chủ tịch ngân hàng của Cục Dự trữ Liên bang tại New York William McDonough gọi cho

Buffett để hỏi ông có thực sự nghiêm túc trong vấn đề này hay không. Khi gần đến giờ lên xe buýt đi tham Công viên Quốc gia Yellowstone, Buffett bảo McDonough rằng, vâng, thật ra ông sẵn sàng bỏ thầu và có thể làm điều đó ngay sau một thông báo ngắn. Ông không nhìn thấy lý do tại sao Cục Dự trữ Liên bang lại đứng ra dàn xếp một sự cứu trợ trong khi Berkshire, AIG và Goldman Sachs, vốn bao gồm một nhóm các nhà đầu tư cá nhân, đang sẵn sàng giải quyết toàn bộ vấn đề mà không cần sự trợ giúp của chính phủ. Ông gọi cho Long-Term vào khoảng 11 giờ theo giờ New York bằng chiếc điện thoại vệ tinh chập chờn và nói: "Tôi muốn các anh biết rằng, tôi chỉ bỏ thầu mua toàn bộ danh mục đầu tư của các anh. Đại diện của tôi sẽ liên lạc với các anh, nhưng tôi muốn các anh biết rằng đó là đề nghị của tôi, và tôi hy vọng các anh sẽ nhìn nhận nó thật nghiêm túc."

"Tôi không muốn dừng chiếc xe buýt lại và tôi buộc phải rong ruổi theo nó. Nó làm tôi mệt nhoài. Lúc này Charlie đang ở Hawaii. Tôi vẫn biết các quyền mua bán chứng khoán cơ bản đã bao gồm trong vụ này, và tôi biết chênh lệch đặt giá thầu ngày càng lên mức cực điểm. Trong buổi sáng thứ Tư đó, nó thay đổi theo giờ."

Một giờ sau, Goldman Sachs fax một trang giấy tới Meriwether với lời đề nghị mua toàn bộ quỹ ở mức giá 250 triệu đô la với điều kiện Meriwether và các cộng sự phải ra đi. Nếu Meriwether chấp nhận điều đó, thì AIG, Berkshire và Goldman Sachs sẽ bỏ thêm 3,75 tỉ đô la vào Long-Term, trong đó Berkshire chiếm phần lớn tổng số vốn. Để tối thiểu hóa cơ hội Long-Term có thể nhận được một giá bỏ thầu cao hơn từ một bên nào đó, Buffett chỉ cho họ đúng một giờ để quyết định.

Lúc này, Long-Term chỉ còn lại 500 triệu đô la và Buffett chỉ ra giá thầu bằng một nửa số tiền đó. Sau khi thanh toán các khoản nợ và các khoản lỗ, Meriwether và các cộng sự cổ đông của mình sẽ bị tống khứ ra khỏi Long-Term, 2 tỉ đô la tiền vốn của họ thế là tiêu tan. Nhưng bản hợp đồng được Goldman Sachs soạn thảo có một lỗi nằm trong đó. Đó là họ đề nghị mua Long-Term Capital Management, thay vì mua các tài sản của nó, đó mới chính là điều Buffett muốn. Luật sư của Meriwether nói rằng ông ta cần phải có sự đồng ý của các cộng sự cổ đông mới được bán toàn bộ danh mục đầu tư chứ không phải là công ty quản lý đầu tư. [42] Long-Term đề nghị được cấp một giấy xác nhận tạm ngừng đầu tư khẩn cấp, nhưng họ không liên lạc được với Buffett qua điện thoại. Nếu họ đã gọi được cho ông, có lẽ ông đã chấp nhận thương vụ đó. Trong khi những người khác trong chuyến Đi Tìm Vàng đang ngắm những suối nước nóng đang phun trào thì Buffett đang gọi điện thoại vệ tinh trong Công viên

Yellowstone. Ông cố gọi cho Corzine tại Goldman Sachs và Hank Greenberg tại AIG, nhưng cái điện thoại chết tiệt không chịu làm việc. Ông không biết gì về những chuyện đang diễn ra ở New York.

Còn người của Long-Term thì không biết điều gì đang diễn ra bên trong căn phòng đầy các chủ ngân hàng, nơi McDonough đang trong tình trạng khó xử. Ông ấy nhận được một đề nghị từ liên minh Berkshire-Goldman Sachs-AIG nhưng không giao ước. Thật khó mà biện hộ cho sự tham gia của chính phủ trong việc dàn xếp một sự giải cứu trong khi có một cuộc bỏ thầu tư nhân đang được đặt sẵn trên bàn. Cuối cùng, ông nói với các chủ nhà băng được mời đến rằng cuộc bỏ thầu nọ đã không được thực hiện vì "lý do cơ cấu". Buffett không có mặt ở đó để phản biện. Thế là Cục Dự trữ Liên bang đã môi giới cho một thương vụ trong đó 14 ngân hàng bỏ ra tổng cộng 3,6 tỉ đô la. Ngân hàng Bear Stearns từ chối tham gia thương vụ này và phải nhận lấy thái độ thù địch kéo dài của các ngân hàng còn lại. Người của Meriwether thương lượng một sự thu xếp cho chính họ và nó được xem là tốt hơn so với "tình trạng nô lệ có giao kèo" với liên minh của Buffett.

Đêm đó khi trở về Khách sạn Lake, Buffett mới biết chuyện gì đã xảy ra. Ông có cảm giác rằng Meriwether không muốn bán cho ông, bởi vì nếu muốn, ông ta ắt có cách. Có lẽ điều lởn vởn trong đầu Meriwether là, theo một trong những cộng sự của quỹ này nói, "Buffett chỉ quan tâm đến một điều duy nhất: Danh tiếng của ông ấy. Do vụ xì-căng-đan của Salomon nên ông không thể được nhìn thấy đang làm ăn với Meriwether". [43] Meriwether chắc chắn sẽ thoải mái với vụ giải cứu, hơn là nhờ đến bàn tay của Buffett.

Ngày hôm sau, khi cả đoàn lên xe buýt tham quan mạch nước ngầm phun từ lòng đất Old Faithful, Buffett vẫn còn nghĩ liệu có cách nào đảo ngược thương vụ này hay không. Gates thết đãi mọi người một bữa trưa trong một cửa hàng bách hóa. Khi họ tới Livingstone, Montana và đầu giờ chiều để lên một xe lửa có chín toa riêng biệt được trang trí nội thất bằng gỗ bóng loáng và bọc da mà gia đình Gates đã thuê, Sharon Osberg đang chờ ở đó cùng với Fred Gilterman, một lập trình viên không quá sôi nổi và là một tay chơi bài bridge. Gates đã thu xếp cho họ bay tới nhập vào đoàn. Trong khi những người khác đang thưởng ngoạn các vách núi và những con thác hùng vĩ của Hẻm núi Wind River, bộ tứ mệt mỏi rút lui khỏi cuộc đi lên chiếc cầu thang trong suốt đưa ra ngoài vực thẳm để chơi một trận bài bridge marathon kéo dài 12 giờ. Chốc chốc, điện thoại của Buffett lại reo và ông nói chuyện với một người nào đó ở New York về Long-Term như một cảnh đẹp vừa trôi qua trước mắt. Có thể vẫn còn chưa quá trễ để lật ngược tình thế và phục hồi thương vụ đó, nhưng điều đó đã không xảy ra. [44] Dường

như bài bridge có sức hấp dẫn với ông hơn.

Buổi sáng kế tiếp, sau ván bài bridge cuối cùng, chiếc xe lửa dừng lại và thả Osberg cùng Gilterman xuống tại Denver, sau đó nó tiếp tục đi Hẻm núi Hang Quỷ (Devil's Hole Canyon) và Vực Chết Người (Dead Man's Gulch). Trong những ngày sau đó, trong khi những người khác chơi kết bè vượt sông, đi xe đạp địa hình và chiếc xe lửa uể oải bò đến Thung lũng Napa qua ngã Hẻm Núi Lớn (Grand Canyon), Buffett đọc được về vụ cứu trợ tài chính trên các báo và dần dần mất hy vọng tham gia vào vụ Long-Term.

Chỉ 7 năm sau khi các nhà thi hành pháp luật xem xét việc để mặc cho Salomon sụp đổ – với tất cả các hậu quả có thể kéo theo – Cục Dự trữ Liên bang giờ đây đang hà hơi tiếp sức cho một cuộc giải cứu một công ty đầu tư tư nhân, một sự can thiệp vô tiền khoáng hậu trong thị trường tài chính thế giới để tránh một sự kiện tương tự. Cuối cùng, Cục Dự trữ Liên bang đã cắt giảm lãi suất ba lần trong vòng 7 tuần liên tiếp để giữ cho cái công ty đang loạng choạng này không bị ngã và làm tê liệt nền kinh tế. Chắc chắn là bất cứ sự tê liệt nào như thế cũng sẽ xảy ra, nhưng hiện tại thị trường chứng khoán đã dao động dữ dội như một con ma đang gào thét. [45] Các cổ đông của Long-Term và hầu hết các nhân viên làm việc trong một năm chỉ mang về được 250.000 đô la – một đồng lương chết đói đối với những người từng làm ra hàng triệu đô la một năm – để cải thiện tình hình của quỹ và thanh toán cho phần lớn các nhà tín dụng từng cho họ vay nóng trong lúc khó khăn. [46] Hilibrand, người đang mắc nợ 24 triệu đô la, đã phải ký một hợp đồng lao động với Long-Term mà nước mắt tuôn xối xả trên má. [47] Tuy nhiên, vẫn chưa có ai chết đói cả, mặc dù Eric Rosenfeld phải đấu đấu giá cả bộ sưu tập rượu vang quý hiếm của Long-Term. Đa số họ đều có được những công việc tốt sau đó. Meriwether có một cuộc quay trở lại và lập ra một quỹ nhỏ hơn, ít vay nợ hơn, và sử dụng một số người từ nhóm của mình. Người ta cho rằng các cộng sự của ông ta đã án binh bất động vì nghĩ rằng mình suýt đưa cả thế giới tài chính vào vụ sụp đổ. Riêng Buffett thì nghĩ rằng đây là một trong những cơ hội lớn nhất bị bỏ lỡ trong cuộc đời ông.

Nhưng Eric Rosenfeld có một sự nhìn nhận xuyên thấu sự kiện này. Có thể các mô hình không có tác dụng khi thế giới đang đảo loạn. Vì thế mà bạn cần có rất nhiều vốn, như số vốn mà Berkshire đã đề nghị. Sau tất cả, nếu bạn đánh cược vào rủi ro với số tiền cược 100 tỉ đô la hay nhiều hơn nữa, bạn cần có một cộng sự, ngay cả cha mẹ bạn cũng được, nói chung đó là những người có nhiều tiền để phá bỏ tác dụng của đòn cân nợ. Có nghĩa là, một người có thể cho mượn một cây dù lớn có thể che chở bạn trong cơn bão lớn. [48] Nói một cách ngụ ý, có lẽ họ sẽ an toàn hơn nếu được một công ty khác, chẳng hạn như Berkshire

Hathaway, sở hữu. Điều đó cũng có nghĩa là họ phải từ bỏ quyền sở hữu của mình… Anh không thể có cả hai thứ cùng một lúc. Nếu anh muốn Berkshire gánh chịu rủi ro và việc huy động tiền vốn, anh cứ việc chọn.

Nghĩ khác đi là điều không thực tế – rằng bằng cách nào đó rủi ro có thể được tạm thời chuyển giao cho người khác mà anh không phải từ bỏ các phần thưởng. Nhưng quan điểm đó cứ lớn dần và bắt đầu xâm chiếm thị trường tài chính của những năm 1990. Nó để lại những hậu quả rất sâu sắc trong một thời gian dài sau đó.

Thật khó mà cường điệu ý nghĩa của một cuộc giải cứu một nhà đầu tư tư nhân do ngân hàng trung ương chủ xướng. Nếu một hedge fund, bất kể nó lớn đến cỡ nào, là lớn đến mức người ta không thể để cho nó sụp đổ, thì một quỹ đầu tư tài chính lớn như thế nào mới được phép ngã quỵ? Chính phủ đã mạo hiểm trong việc tự biến mình thành một biên an toàn. [49] Tuy nhiên, cuối cùng không có một hậu quả nghiêm trọng nào xảy ra từ nguy cơ tan chảy của các sản phẩm chứng khoán phái sinh. Thị trường sau giai đoạn đó không có dấu hiệu nào cho thấy những tác hại nghiêm trọng đã xảy ra. Nguy cơ này, tức cái được gọi là "hiểm họa đạo đức", rốt cục chỉ là một sự lo lắng cố hữu của các nhà thi hành luật pháp. Thế giới này vẫn luôn luôn có rất nhiều người thích đương đầu với rủi ro. Khi nói về việc kinh doanh làm giàu, các mạch máu của Buffett chứa đầy băng đá, nhưng rất nhiều người khác luôn có sẵn dòng nhiệt huyết trong người họ. Và, một vài người trong số họ từng là thành viên trong chính gia đình của ông.

---

[1]. *"The Warren Buffett You Don't Know", Anthony Bianco, BusinessWeek, ngày 05/07/1999.*

[2]. *Phỏng vấn Tony Nicely.*

[3]. *Đây là một khoản phí bảo hiểm 40% đối với nơi mà GEICO giao dịch.*

[4]. *Ý nói bị Munger khuất phục. Tác giả chơi chữ. – ND*

[5]. *Trong năm 1993, 707 đợt phát hành lần đầu (IPO) mới đã thu được 41,4 tỉ đô la trong năm 1994, 608 IPOs đã thu được 28,5 tỉ đô la, năm xếp hàng thứ hai trong một phần tư thế kỷ qua. Năm tốt nhất thứ ba cho IPOs là năm 1992, khi 517 đợt phát hành thu về 24,1 tỉ đô la (Securities Data Co. of Newark, N.J.).*

[6] . *“Netscape’s WO Gets an Explosive Welcome.” Molly Baker, Joan Rigdon, Wall Street Journal, ngày 09/08/1995.*

[7] . *Chúng thiếu một gen chứa protein được gọi là Chất P rất quan trọng đối với sự chuyển hóa cơn đau và vì thế thường được dùng làm vật thí nghiệm. – ND*

[8] . *Phỏng vấn Sharon Osberg.*

[9] . *Spaniel: giống chó tai cụp Tây Ban Nha. – ND*

[10] . *Collie: giống chó Ê-cốt. – ND*

[11] . *Home run: Cú đánh (trong môn bóng chày) cho phép người đánh chạy quanh ghi điểm mà không dừng lại. – ND*

[12] . *Nhà Buffetts đã tạo nên những món quà khác của lòng bác ái bằng cách sử dụng chứng khoán của Susie, cũng như xung vào Quỹ Buffett.*

[13] . *“The Inside Story of Warren Buffett”, Carol Loomis, Fortune, ngày 11/04/1988.*

[14] . *“Baby B”: Cổ phiếu “con”. – ND*

[15] . *Thông cáo báo chí của Berkshire Hathaway, ngày 13/02/1996.*

[16] . *Phỏng vấn Dana Neuman, Mark Millard.*

[17] . *Khoản thanh toán cho nhân viên có thể không hoàn toàn trùng khớp với các cổ đông. Ví dụ, không giống như tại Buffalo News, lương căn bản của nhân viên tại một ngân hàng thấp đến mức không thể bù đắp cho hao phí thời gian lao động của họ, là cái mà các cổ đông chiếm hữu. Thực ra, đa phần các khoản tiền thưởng thực chất là lương. Lý do là một kế hoạch đòi hỏi những công nhân làm việc không công cho những năm tệ hại để bù đắp cho những phần thưởng “vượt trội” trong những năm khác không thể nào thực hiện được vì nó chuyển giao một số rủi ro giả sử từ đồng vốn sang đè trên lưng người lao động. Cấu trúc thưởng của phố Wall – không có chất keo của liên danh – vốn dĩ đã quá rắc rối rồi.*

[18] . *Để được xem như là một cuộc mua bán song hành, hai cuộc giao dịch phải hầu như được thực hiện cùng một lúc để tránh những rủi ro của thị trường. Việc mua một cổ phiếu rồi sau đó bán lại không phải là một vụ mua bán song hành. Mua hạt ca-cao ở Ecuador và đem bán nó ở San Diego cũng không phải là một cuộc mua bán song hành.*

[19] . *Phỏng vấn Deryck Maughan.*

[20]. *Solly: Tên gọi tắt của Salomon.*

[21]. *When Genius Failed: The Rise and Fail of Long-Tenn Capital Management, Roger Lowenstein, Nhà xuất bản Random House, New York 2000.*

[22]. *Vào tháng Bảy năm 1998, Well đã đóng của đơn vị mua bán trái phiếu song hành của Salomon. Người ta có thể tranh luận rằng đó là hậu quả của việc Travelers sáp nhập với Citicorp – nơi cung cấp vốn rẻ – điều đó khiến công ty trở thành một đối thủ cạnh tranh đáng nể trong lĩnh vực kinh doanh này. Nhìn theo hướng khác, Travelers đã trả một giá đắt để bước vào một công việc với những rào chắn cao trên lối đi, và rồi sau đó khai thác vốn và sự thuận lợi về quy mô của nó. Citigroup đã bỏ cái tên Salomon vào năm 2001.*

[23]. *"A House Built on Sand", Carol Loomis, Fortune, ngày 26/10/1998.*

[24]. *Nguyên văn: "Judas goat".*

[25]. *Phỏng vấn Charlie Munger.*

[26]. *Lowenstein, trong When Genius Failed, đã ước lượng là các khoản thu nhập đạt được thông qua việc đầu cơ vay nợ; những khoản thu nhập cash-on-cash (tỉ lệ thu nhập và đồng vốn trước thuế) của Long-Term chỉ khoảng 1%. Mức thu nhập thấp này được nhân với 50 – 100 lần thông qua vay mượn, đã sinh ra một khoản lợi nhuận khổng lồ.*

[27]. *Trong quyển When Genius failed, Lowenstein đã rút ra kết luận sau những cuộc phỏng vấn mở rộng với nhóm cũ của Meriwether.*

[28]. *When Genius Failed, Roger Lowenstein. Xem nó như một bộ sưu tập cổ phiếu sẽ không các tác dụng bởi vì có một điểm cơ bản không thể tương xứng được giữa Berkshire và các quyền chia sẻ rủi ro được bù trừ. Berkshire là một bộ sưu tập của những công việc được làm chủ toàn diện được tiếp sức bởi một công ty bảo hiểm cũng làm chủ một số cổ phiếu nào đó, không phải là một quỹ có tính chất tương hổ.*

[29]. *When Genius Failed, Roger Lowenstein.*

[30]. *Cổ phiếu hoặc mua bán song hành sáp nhập là một cuộc phỏng đoán để xem sự liên kết có chặt chẽ hay không. Các chuyên gia về lĩnh vực mua bán song hành – sáp nhập nói chuyện với các luật sư và các chủ ngân hàng và chuyên hoạt động trong ngành sản xuất các loại thùng chứa. Những cuộc phỏng đoán của họ một phần dựa trên kiến thức về một giao dịch, không chỉ dựa trên số liệu thống kê về một dạng giao dịch nào đã được thực hiện.*

[31]. *Margin call: Lệnh gọi ký quỹ hay yêu cầu tăng tiền ký quỹ. – ND*

[32]. *Phỏng vấn Eric Rosenfeld; Lowenstein, When Genius Failed.*

[33]. *Michael Siconolfi, Anita Raghavan và Mitchell Pacelle, "All Bets Are Off: How Salesmanship and Brain power Failed at Long-Term Capital", Wall Street Journal, ngày 16/11/1998.*

[34]. *Phỏng vấn Eric Rosenfeld.*

[35]. *Chỉ số The Standard & Poor rớt xuống 19% kể từ tháng Bảy và chỉ số NASDAQ rớt hơn 25%.*

[36]. *Thư của John Meriwether gởi các nhà đầu tư ngày 02/09/1998.*

[37]. *Thư của Warren Buffett gởi Ron Ferguson, ngày 02/09/1998.*

[38]. *Vì thế, đừng cố gắng làm lại một việc bằng chính cách thức mà bạn đã thất bại.*

[39]. *Phỏng vấn Joe Brandon.*

[40]. *"Fed Battled "Financial Maelstrom", 1998 Records Show", đồng tác giả Craig Torres và Katherine Burton, Bloomberg News, ngày 22/04/ 2004.*

[41]. *Roger Lowenstein, trong When Genius Failed, bao gồm, cũng như đã từng làm với những báo cáo khác, một mặt thú vị về vai trò của Goldman Sachs, như một người huy động vốn cho công ty, đồng thời lại dính dáng tới như một "nhà giao dịch" bí mật người cả ngày tải những vị trí của Long-term vào trong máy tính xách tay và thực hiện những cú điện thoại di động bí mật. Sau đó, các cộng sự của Long-Term cay đắng đổ lỗi vụ chuyển nhượng về hành vi lợi dụng của các đối thủ.*

[42]. *When Genius Failed, Roger Lowenstein.*

[43]. *"How the Eggheads Cracked", Michael Lewis, New York Times, ngày 24/01/1999.*

[44]. *Phỏng vấn Fred Gitelman, Sharon Osberg.*

[45]. *Sau 3 lần cắt giảm lãi suất 0,25% – 29 tháng Chín, 15 tháng mười, và 17 tháng Mười – thị trường nhảy vọt 24% từ điểm thấp nhất của nó ngày 31 tháng Tám là 7.539 lên đến điểm cao nhất từ trước cho đến lúc đó là 9.374 vào ngày 23 tháng Mười.*

[46]. *How the Eggheads Cracked, Michael Lewis.*

[47]. *When Genius Failed, Roger Lowenstein.*

[48] . *Phỏng vấn Eric Rosenfeld.*

[49] . *Việc giảm lãi suất ngay tức thời và ngoạn mục của Cục Dự trữ Liên Bang làm dấy lên một khái niệm được gọi là "Lực Đẩy Greenspan", ý nói là Cục Dự trữ Liên bang sẽ làm ngập toàn bộ thị trường bằng cách tăng cường khả năng thanh toán bằng tiền mặt để cứu các nhà đầu tư ra khỏi cơn khủng hoảng. Greenspan bác bỏ chuyện có một "Lực Đẩy Greenspan". "Một cuộc giao dịch tốt sẽ kéo dài lâu hơn cho một chu kỳ nở hơn là một chu kỳ co", ông nói. "Vì thế chúng ta vô tội." (Theo Reuters, ngày 01/10/ 2007, dẫn lời phát biểu của Greenspan tại London.)*

52.

CHUYỆN TẦM THƯỜNG

Decateur, Illinois và Atlanta, 1995 – 1999

Howie và Devon đang trốn chạy. Anh đã bước ra khỏi văn phòng tại ADM vào một ngày thứ Sáu và biết rằng anh sẽ không bao giờ quay trở lại. Một nhóm phóng viên đã đến "cắm trại" bên ngoài, trên đường lái xe vào nhà họ kể từ lúc đó. Anh và Devon bắt đầu đóng gói hành lý cá nhân. Họ lẻn ra khỏi Decateur và sáng sớm Chủ Nhật trên một chiếc máy bay thuê để bay đi Chicago, nơi họ gặp gia đình Don Keough, người sẽ đưa họ đến Sun Valley bằng máy bay riêng của ông. Vì cánh phóng viên không được phép vào bên trong cuộc hội nghị của Allen, Howie nghĩ rằng họ sẽ được an toàn.

Anh đã đi tới đi lui trong phòng trong hơn 10 ngày kể từ lúc Mark Whitacre, một nhà quản lý dễ bị kích động mà anh biết tại ADM, bất ngờ thú nhận với anh rằng anh ta là một điệp viên nhị trùng của FBI. Whitacre bảo rằng FBI sẽ đến nhà Howie vào lúc 6 giờ tối thứ Ba để truy vấn anh. Lúc này Howie mới hiểu tại sao Whitacre chỉ mặc mỗi một bộ vét-tông polyester xanh lục để đi làm trong suốt mấy ngày liền: anh ta mang trong người một máy điện đài. Từ khi Whitcare đưa ra lời thú nhận, anh ta gọi cho Howie mỗi ngày và nói những chuyện không đầu không đuôi về sự lo lắng của mình cho Howie, lúc này đang ra sức tự gỡ rối cho chính mình. Howie không sa thải Whitacre, nhưng qua sự sợ hãi từ trong giọng nói của Whitacre, anh có thể nói rằng anh ta đang vỡ vụn vì áp lực.

Vào buổi tối thứ Ba ấy, Devon cố gắng dọn bàn ăn với đôi tay run rẩy. Khi chuông cửa reo, Howie muốn nôn cả ra. Thế rồi một người đàn ông mặc vét-tông bước vào và nói rằng anh không phải là mục tiêu của họ. Ba trăm mật vụ của FBI đã được cài cắm khắp nước Mỹ để phỏng vấn rất nhiều người về việc kiểm soát giá cả một sản phẩm ADM có tên gọi là lysine được sử dụng trong quá trình chế biến thức ăn cho gà.

Howie hoảng hồn nhưng quyết định hợp tác hoàn toàn với FBI. Anh nói rằng anh không tin tưởng Dwayne Andreas, người đã cắt đặt anh vào vị trí rót tiền

đáp ứng các yêu cầu quyên góp vì mục đích chính trị, một vai trò, căn cứ vào lý lịch cá nhân của Andreas, có thể làm cho bất kỳ ai cũng phải lo lắng đến quặn thắt cả bao tử. [1] Howie nói với nhân viên của FBI rằng mùa thu năm trước Andreas đã khiển trách anh khi anh đặt câu hỏi về vấn đề đạo đức trong việc thỏa mãn thú vui của một nghị sĩ quốc hội. Tuy nhiên, Howie không biết gì về việc kiểm soát giá cả.

Lần thứ hai khi các nhân viên của FBI đi khỏi, Howie gọi cho cha anh bằng một giọng yếu ớt. Con không biết phải làm gì cả, con không nắm được các sự kiện, làm thế nào con biết được những luận điệu này là thật hay giả? Tên của con nằm trên mọi thông cáo báo chí được đưa ra. Làm sao con có thể làm người phát ngôn cho công ty trên toàn thế giới được? Con nên làm gì bây giờ, con có xin thôi việc được không?

Buffett cố kìm nén để không phải bộc lộ một phản ứng tự nhiên, rằng trong số ba đứa con của ông, chỉ có Howie là đứa phải chịu cảnh căng thẳng tột đột với một nhân viên FBI ngay trong phòng khách nhà mình sau khi nhận công việc đầu tiên trong đời tại một công ty kinh doanh. Buffett lắng nghe toàn bộ câu chuyện mà không phán xét và bảo Howie rằng việc đi hay ở ADM là do chính anh quyết định. Ông chỉ đưa ra một lời khuyên duy nhất: Howie phải quyết định điều đó trong vòng 24 giờ tới. Nếu con chần chừ lâu hơn khoảng thời gian ấy, Buffett nói, con sẽ trở thành một người trong số họ. Khi đó, mọi thứ sẽ trở nên quá trễ để mà rút chân ra khỏi đó.

Thế là rõ. Lúc này Howie nhận ra rằng chờ đợi không phải là cách nắm thông tin để giúp anh ra quyết định, tức là quyết định ở lại. Anh phải nhìn thấy tất cả các lựa chọn khả dĩ và phải ngay lập tức hiểu rằng chúng có ý nghĩa gì.

Nếu anh quyết định ra đi và họ vô tội, anh sẽ mất bạn bè và giống như một kẻ ngu xuẩn.

Nếu anh ở lại và họ có tội, anh sẽ bị xem là kẻ giao du với một băng đảng tội phạm.

Hôm sau Howie đến văn phòng và nộp đơn nghỉ việc và bảo luật sư trưởng của công ty rằng anh sẽ kiện công ty nếu họ tiếp tục đưa tên anh trên các thông cáo báo chí của họ. Rút ra khỏi ban quản trị là một sự kiện lớn, vì một giám đốc xin nghỉ việc là một phát súng hiệu nói rằng công ty có tội, có tội và có tội. Những người ở ADM không để Howie ra đi dễ dàng. Họ đòi anh phải hoãn lại quyết định của mình, họ nói rằng làm sao anh có thể nói rằng họ có tội mà không cần một phiên tòa nào. Tuy nhiên, Howie rất kiên quyết, và anh bước ra khỏi công ty.

Hai ngày sau, khi thông báo về việc nghỉ việc của anh được công bố ra công chúng, các phóng viên tụ tập trước cửa nhà anh. Cái tên mà Buffett đặt cho một vụ xì-căng-đan cũng giống như một miếng thịt đỏ tươi nằm trước mõm một những con chó dữ tợn. Sự khôn ngoan trong việc hành động nhanh giờ đã có tác dụng rõ ràng rằng anh và Devon phải tìm một con đường thoát ra khỏi ngôi nhà của họ.

Nhưng chẳng bao lâu Howie nhận ra rằng dù không có sự hiện diện của cánh phóng viên, những người không được kể đến trong cuộc hội nghị, thì Sun Valley cũng không phải là nơi an toàn. Một trong những người đầu tiên mà anh gặp trong tiền sảnh của Khách sạn Sun Valley Lodge là một thành viên khác trong ban quản trị của ADM. Người này, sẽ có mặt ở đây trong suốt cuối tuần, đã đấm anh một cú ngay giữa ngực và nói: “Anh vừa phạm một lỗi lầm lớn nhất trong cuộc đời của anh.” [2]

Vâng, anh không thể sai lầm hơn thế. Howie vừa mới tự cứu mình khỏi bị dính vào một thảm họa trong đó ba nhà lãnh đạo hàng đầu của ADM, trong Phó Chủ tịch Michael Andreas sẽ phải ngồi tù trong một vụ án kiểm soát giá cả lớn nhất trong lịch sử Hoa Kỳ. [3] ADM phải trả một khoản tiền phạt khổng lồ và uy tín của nó bị một cú đấm như trời giáng làm họ tối tăm mặt mũi trong nhiều năm sau đó.

Tuy nhiên, giờ đây những bất trắc đã làm cho Howie mất việc. Susie Lớn, người rất quan tâm đến anh và Susie Bé, lúc này vừa mới ly dị với Allen, hành động rất nhanh chóng và thuyết phục Warren bắt đầu một truyền thống bằng cách cho mỗi đứa con một triệu đô la cứ 5 năm một lần vào ngày sinh nhật của chúng, kể từ lúc này. Không những Buffett nghe theo mà còn lấy làm hãnh diện và thực hiện ngay truyền thống này. Ông bắt đầu nới lỏng đáng kể các nguyên tắc có liên quan đến tiền bạc. Các khoản trợ cấp của Susie Lớn cũng được tăng lên một cách ngoạn mục. Theo mệnh lệnh của bà, Buffett mua một ngôi nhà khác ở Laguna cạnh ngôi nhà thứ nhất, được xem là một “ký túc xá”, để làm chốn lui tới, ăn ở cho tất cả đám con cháu của bà và các vị khách của gia đình. [4] Căn hộ tại Pacific Heights của Susie, cao chót vót với hàng triệu bậc tam cấp mà không hề có thang máy, nhưng có một tầm nhìn tuyệt đẹp về phía Cầu treo Golden Gate và Alcatraz, đã được tân trang thành một căn hộ với những bức tường quét sơn trắng và sàn nhà được trải thảm có màu vàng mặt trời đã thành thương hiệu riêng của bà. Hầu như từng centimet vuông đều được che phủ bởi một thứ gì đó mà bà mua về, sưu tầm được từ các chuyến du lịch, hay được bạn bè biếu tặng. Có nhiều bức tranh và mặt nạ được sáng tác bởi những người bạn của bà, một bức trướng Trung Hoa, một tấm thảm thêu Bali, kiếng Tiffany, các

vật lưu niệm và đủ loại đồ chơi từ các nước nói tiếng Sla-vơ, một số rất đắt tiền, số khác rẻ hay trông rất khác thường. Chúng làm đầy các bức tường, các tủ kiếng, tủ quần áo và tràn ra cả các ngăn kéo.

Sức ấn tượng của chúng làm kinh ngạc những người mới đến lần đầu, tùy vào thị hiếu của họ. Đó có thể là một sự phản chiếu tuyệt vời và sống động tính cách của Susie, hay là sự bừa bộn như một cái tổ quạ. Mặc kệ, bà vẫn muốn có thêm không gian để trưng bày thêm. Cùng với căn hộ thứ hai mà bà đã thuyết phục Warren mua cho bà ở tầng trệt, Susie bắt đầu tìm thuê các nhà kho ở khắp San Francisco để trưng bày các bộ sưu tập ngày càng mở rộng của bà, mà Warren không hề hay biết.

Việc chăm nom những người đau ốm và những kẻ sắp chết dường như cũng tăng nhanh theo tốc độ tăng số lượng các món đồ sưu tập của bà. Bà tiếp tục thực hiện dự án của bà với các bệnh nhân AIDS từ những năm đầu thập niên 1990. Sau đó chị Dottie của bà bắt đầu bước vào cuộc chiến với căn bệnh ung thư giai đoạn cuối. Trong những cuộc vật lộn trước đó của Dottie – với chứng nghiện rượu, với tình trạng suy sụp sức khỏe và cuộc hôn nhân đày đọa, với cái chết của con trai bà là Billy – Susie luôn luôn ở bên cạnh chị gái mình. Susie ở lại Omaha để trông nom Dottie trong những ngày tháng cuối cùng của đời bà. Khi Dottie qua đời, lại một người nữa Susie không thể cứu được khỏi tay thần chết. Đó là tổn thất lớn nhất mà bà phải gánh chịu kể từ sau cái chết thảm khốc do sử dụng ma túy quá liều của cậu cháu trai Billy yêu quý của bà. Giờ đây Susie là người cuối cùng còn sống trong dòng họ nhà bà.

Mùa hè năm 1996, bà phải giúp Warren vượt qua nỗi đau từ cái chết của Leila, người mẹ 92 tuổi của ông. Ngay cả trong những năm cuối đời, Leila cũng không bao giờ ngừng mắng mỏ người thân trong gia đình. Bà vẫn quay Doris ra trò dù trên điện thoại hay những lúc Doris đến thăm bà. Bà chỉ yên lặng trong một vài giờ để thở lấy hơi trước khi dồn Doris đến chỗ rơi nước mắt và kết thúc bằng câu: “Mẹ rất vui vì chúng ta đã có cuộc nói chuyện ngắn ngủi này”. Warren tiếp tục tránh gặp Leila sau khi giao cho Susie Jr. hầu hết nhiệm vụ chăm sóc mẹ mình. Lúc này ông nói nhiều và nói rất trìu mến về Rose Blumkin hơn cả mẹ ruột của mình. Khi Astrid và Sharon Osberg “áp tải” ông đi thăm Leila, ông bỗng bị “suy nhược” và thế là chỉ có hai người phụ nữ nói chuyện với bà trong khi ông ngồi bên cạnh lo lắng và không hề tham gia vào câu chuyện một lời nào. Khi trí nhớ của Leila ngày càng kém đi, bà chỉ còn nói về 38 năm rưỡi chung sống hạnh phúc tràn đầy với Howard Buffett và một trong những chủ đề dường như đã ăn sâu vào tâm khảm bà trong thời thơ ấu của Warren là: “Thế không xấu hổ về thằng bé con nhà Lindbergh à?” Bà cứ hỏi đi hỏi lại: “Không thấy xấu hổ

à?”

Sau khi Leila nhắm mắt xuôi tay – vào đúng sinh nhật lần thứ 66 của Buffett – cả gia đình tề tựu trong đám tang của bà. Sự đau buồn của họ càng tăng thêm bởi những cảm xúc lẫn lộn. Bà yên nghĩ trong lòng đất, nơi bà được tạo ra. Những hy vọng về những gì bà có thể trở thành nếu mọi thứ đã khác đi cũng theo bà xuống dưới nấm mồ.

“ Tôi khóc rất nhiều khi mẹ tôi mất. Đó không phải bởi vì tôi buồn hay nhớ bà, mà vì đó là một sự lãng phí. Bà có rất nhiều tính tốt, nhưng những tật xấu của bà đã ngăn tôi không thể gần gũi với bà. Cha tôi và tôi không bao giờ nói về điều đó. Nhưng tôi thực sự tiếc sự lãng phí những điều đáng ra không cần phải phí phạm như thế!”

Sau khi cả hai cụ thân sinh của ông qua đời, Warren trở thành thành viên chính trong gia đình, là người trông nom nhìn ngó cái ranh giới mong manh giữa sống và chết. Tuy nhiên, chính các chị em gái của ông mới là những người bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi cái chết của Leila. Họ sửng sốt nhân ra rằng mình được thừa hưởng một số lượng rất lớn cổ phiếu của Berkshire từ Leila, hơn cả số cổ phiếu mà họ được sở hữu trước kia, cùng với vụ phân chia lần thứ nhất quỹ ủy trị của cha họ mà Buffett đã thu xếp nhiều năm trước đó. Bertie đã giữ tất cả các cổ phiếu Berkshire của mình từ những ngày đầu tiên và có những mối quan tâm về từ thiện theo cách của bà. Bà luôn có xu hướng đóng góp sức lực của mình một cách thầm lặng phía sau hậu trường và không muốn đóng vai trò dẫn dắt một ai. Doris lúc này đã có lại những đồng tiền thực sự của riêng bà lần đầu tiên kể từ vụ thất bại “đậu phọng trần” từng làm bà trắng tay vào năm 1987. Đối với Doris, cái chết của mẹ bà là một khởi đầu mới. Bà lập một quỹ từ thiện của riêng mình, Quỹ Sunshine Lady, và bắt đầu trao tặng Giải thưởng Giáo viên Xuất sắc Edith Stahl Kraft.

Các chị em gái của Warren giờ đây trở nên giàu có. Hai người con của ông cũng có một khoản tiền nho nhỏ, nhờ sự thuyết phục của Susie về truyền thống tặng quà sinh nhật một triệu đô la sau mỗi 5 năm. Buffett không bao giờ yêu cầu phải hạch toán các khoản tiền khổng lồ được chuyển vào các quỹ từ thiện của Susie, mặc dù ông thường vò đầu bứt tai tự hỏi không biết bà làm gì với tất cả những món tiền đó trên đời này. Tuy nhiên, thủ tục kê khai thuế phức tạp về những món quà tặng trị giá cao cho các con của bà buộc bà phải cung cấp cho Warren một diễn giải về việc cho tặng của bà. Ông luôn hãnh diện về tính rộng lượng của bà, mặc dù không phải lúc nào cũng hài lòng về những người được hưởng lợi từ lòng tốt của bà. Gần đây ông không hài lòng trước một vài món quà ngày càng lớn hơn của bà, xét về tính chất mối quan hệ hôn nhân hiện tại của họ.

Cảm tưởng của ông rằng bà đã chấm dứt mối quan hệ tình cảm kia là đúng. Bất chấp mối quan hệ song song giữa cuộc sống cá nhân rối rắm của riêng ông và của Susie, ông vẫn rất bối rối.

Một cuộc thảo luận về di chúc của Susie xảy ra sau đó. Họ có những ý kiến khác nhau quá lớn về việc ai trong số những người bạn của bà sẽ được nhận của để lại của bà. Cuối cùng, quyết định của ông thắng thế. Sau đó, ký ức của Warren về những cuộc đua trong bồn tắm bắt đầu hoạt động. Bất cứ những gì tiêu cực đã diễn ra giữa họ bỗng dưng biến mất, và Susie đã được phục hồi lại theo lý tưởng của ông, bởi vì ông muốn bà như thế.

Warren cương quyết trước vấn đề của cải mà Susie để lại cho bạn bè sau khi bà qua đời, nhưng bà đã luyện ông khá thuần thục về các vấn đề tiền bạc khi nói đến con cái của họ, rằng không những ông sẽ cho chúng một triệu đô la sau mỗi 5 năm khi nào ông còn sống, mà ông cũng sẽ để lại cho chúng một khoản tiền kha khá sau khi ông qua đời. [5] Số tiền đó không quá lớn để có thể tài trợ cho một sở thú đầy những con gấu theo như di chúc của William Randolph Hearst, nhưng cũng đủ giúp chúng có một cuộc sống thoải mái.

Howie đã sử dụng món quà sinh nhật một triệu đô la đầu tiên để mua một trang trại rộng 900 mẫu Anh tại Decateur, Illinois, nơi anh sinh sống. Giờ đây, anh đã có hai trang trại và một trong hai trang trại đó do anh sở hữu toàn bộ. Sau khi những vụ kiện tụng ADM được giải quyết, Don Keough đề nghị anh làm một giám đốc chuyên nghiệp bằng cách tham gia vào ban quản trị của một công ty khác có danh tiếng lớn, Công ty Coca-Cola (CCE). Mặc dù đã tích lũy được một số kinh nghiệm quản trị kinh doanh, Howie vẫn thích ngồi trên những chiếc máy liên hợp làm việc trên những cánh đồng của mình. Và trong khi CCE đáng nể trọng hơn nhiều so với ADM, ban giám đốc của họ dường như vừa thực hiện một bước nhảy tránh vỏ dưa nhưng lại gặp vỏ dừa.

Là một nhà đóng chai Cô-la khổng lồ, CCE đã từng bị phân chia thành nhiều nhà đóng chai nhỏ hơn vốn là khách hàng của Coca-Cola. Họ mua thứ nước si-rô màu nâu được điều chế bởi Coke, trộn nó với nước có ga rồi đóng chai đem bán như một người trung gian. Vì thế, mối liên hệ của họ với Coca-Cola là rất quan trọng. Không bên nào có thể tồn tại mà không có bên kia.

Don Keough, người bạn tri kỷ đồng hương Omaha của Buffett, lúc này là Chủ tịch Hãng Coca-Cola. Sếp của ông, CEO của Coca-Cola, một người có dòng máu quí tộc được sinh ra tại Cuba tên là Roberto Goizueta, được cả thế giới kinh doanh vị nể vì đã tạo ra một thương hiệu nổi tiếng nhất thế giới với các khẩu hiệu “Coke là đây” và “Tôi muốn mua cho cả thế giới này mỗi người một chai

Coca-Cola.” Buffett có cảm giác rằng Coca-Cola giờ đây đã là một doanh nghiệp có thể tự lực cánh sinh mà không cần sự giúp đỡ của ai – và ông nể phục Goizueta vì đã đưa công ty này lên sân khấu toàn cầu.

Năm 1997, Gates tham gia cùng Buffett và Goizueta trong một cuộc thảo luận được truyền hình trực tiếp từ Sun Valley, do Don Keough làm người dẫn chương trình.

“ Tôi thường nói chuyện với Bill suốt, và tôi luôn luôn nói rằng một cái bánh mì kẹp thịt cũng có thể điều hành Coca-Cola. Bill không hoàn toàn được thuần hóa khi đó. Thế là chúng tôi ngồi trong cuộc đàm luận này, trước một đám đông cử tọa, và Bill nói gì đó khá ấn tượng rằng điều hành Coca-Cola là một việc khá dễ dàng.”

“Lúc đó tôi đang cố gắng đưa ra một điểm cho thấy Coca-Cola là một doanh nghiệp tuyệt vời như thế nào.” Gates nói. “Tôi cũng nói về việc tôi sẽ rút lui khỏi Microsoft vào năm tôi 60 tuổi bởi vì đó là một ngành kinh doanh rất sáng tạo và một người trẻ tuổi cần được đặt vào vị trí đó để đưa công ty vượt qua các bước ngoặt trên con đường đi tới. Không hiểu sao tôi tôi lại nghĩ về Microsoft như một công ty thú vị như thế và chắc là tôi đã nói những câu đại loại như: “Không giống Coca-Cola của các vị…”.

Goizueta nghĩ rằng tôi là một chú nhóc trịch thượng, kiêu căng ngạo mạn đang cố vẽ một bức tranh mà tôi đang rất quan tâm bằng những nét vẽ tuyệt tác hết ngày này qua ngày khác trong khi bất cứ ai cũng có thể rời khỏi bàn làm việc vào giữa ngày để đi đánh golf, nếu họ là người điều hành Coca-Cola.” [6]

“ Và từ đó trở đi Goizueta rất ghét Bill.”

Buffett tránh đầu tư vào các cổ phiếu công nghệ một phần vì các doanh nghiệp phát triển tốc độ cao này không bao giờ có thể được điều hành bằng một chiếc bánh mì kẹp thịt. Ông nghĩ không có gì xấu hổ khi sở hữu một công ty mà một chiếc bánh mì kẹo thịt cũng có thể điều hành được và ông muốn Berkshire Hathaway là một công ty như thế – mặc dù điều này sẽ không xảy ra cho tới sau khi ông qua đời.

Nhưng vào năm 1997, Coca-Cola bắt đầu đặt ra các mục tiêu cho chính mình một cách đầy tham vọng – không phải một chiếc bánh mì kẹp thịt, cũng không phải một người như Goizueta – mà là rất nhiều chuyên gia tài chính để đạt được chúng.

Coke sở hữu 40% Coca-Cola và có xu hướng hành động như thể họ đang sở hữu 100% cổ phần của nó vậy. Sáng kiến của CCE trong việc tập hợp một nhóm

các nhà đóng chai chính là một phần của một chiến lược lớn hơn trong việc mua và bán các nhà đóng chai nhằm gia tăng lợi nhuận lên nhiều lần và đẩy mạnh doanh số bán của Coca-Cola. Điều này không bất hợp pháp và cũng không mang tính lừa đảo, nhưng nó tạo ra một ảo giác và Warren, người nằm trong ban quản trị của Coke, luôn luôn cảnh giác trước khả năng về một sự bóp méo sự việc.

“ Roberto là người có khả năng tuyệt vời trong công việc điều hành một doanh nghiệp lớn và tôi rất thích ông ấy. Nhưng Roberto bị rối trong những con số đầy hứa hẹn mà cuối cùng chúng không được hoàn thành. Trước đó ông ấy nói về sự tăng trưởng hai con số, vào khoảng 18%. Các công ty lớn không thể tăng mức thu nhập của họ ở mức cao như thế trong thời gian dài. Trong một thời gian ngắn thì bạn có thể làm được, nhưng bạn không có trong tay tất cả những con át chủ bài để làm được điều đó mãi mãi.

Tôi nhớ khi ông ấy bước vào và nói chuyện với chúng tôi về việc ông ây sé làm thế nào để bổ sung một con đường thứ ba để tăng doanh thu, đó là các khoản lợi nhuận thu về từ việc mua và bán các nhà đóng chai. Ông ấy cố gắng thuyết phục ban tài chính rằng đó là con đường của tương lai.

Giá cả mà họ trả cho các nhà đóng chai rất hấp dẫn. Tôi đã hỏi Giám đốc Tài chính của Coca-Cola một câu hỏi, nhưng Roberto luôn bắt đầu các cuộc họp hội đồng quản trị vào lúc 10:00 giờ sáng và kết thúc vào đúng 12:00 giờ trưa, cho nên sự khẩn trương không cho phép mọi người đặt ra quá nhiều câu hỏi. Bạn sẽ có cảm giác mình là người bất lịch sự khi cứ tiếp tục đặt câu hỏi và các vấn đề có thể làm cuộc họp kéo dài đến 1:00 giờ chiều. Ông ấy không phải là người ngồi đó để bạn truy vấn. Một vài người buộc phải chịu đựng điều đó, và khi sự chịu đựng đó được ủng hộ bởi một người có tiếng tăm lừng lẫy thì sự kết hợp hai điều đó trở nên không thể cưỡng lại được.” Buffett đơn giản là người không muốn đối đầu. Ông đã ở vào tuổi và đến từ thời người ta xem việc phục vụ trong hội đồng quản trị là một hoạt động xã hội trong đó sự chấp hành và sự lịch sự giúp củng cố quyền lực của nhà lãnh đạo. Vào năm 1998, đó vẫn là nét văn hóa trong các phòng họp ban quản trị trên khắp nước Mỹ. Văn hóa này phản ánh thực tế là cấu trúc các ban quản trị giúp cho các vị giám đốc không mất nhiều thời gian với ban quản trị.

“ Là một giám đốc, bạn không thể ngồi ở xa mà bảo ban quản trị làm việc này việc khác. Tất cả những gì bạn đọc thấy trên báo chí về việc các ban giám đốc họp bàn chiến lược đều là chuyện vớ vẩn cả. Là một thành viên ban quản trị, thực tế là bạn không thể làm gì cả. Nếu một CEO nghĩ rằng một giám đốc bộ phận nào đó là thông minh và đứng về phía ông ấy thì ông ta sẽ lắng nghe anh ta ở một mức độ nào đó, nhưng trong 98% thời gian của cuộc họp, ông ta sẽ nói

và làm điều mình thích. Lắng nghe, đó là cách tôi điều hành Berkshire. Tôi nghĩ Roberto thích tôi, nhưng ông ấy không có ý định tìm kiếm nhiều ý tưởng từ phía tôi.”

Buffett không bao giờ biết gì một cách sâu sắc về một thất bại nào đó của Coca-Cola đủ để ông cân nhắc ra một quyết định dứt khoát rời khỏi ban quản trị. Howie lại có một rắc rối khác: đứng lên dưới sức ép của Coca-Cola.

“Tôi độc lập hơn tất cả những người khác trong ban quản trị này, bởi tôi nằm trong ban quản trị của Berkshire, và không ai trong Coca-Cola có thể dọa dẫm được tôi. Vì thế tôi không gặp rắc rối nào trong việc thách thức Coca-Cola trên danh nghĩa của CCE.” Nhưng rồi cuối cùng Howie cũng phải rời khỏi ban quản trị của CCE. Có quá nhiều khả năng xảy ra mâu thuẫn giữa hai ban quản trị. Theo nghĩa rằng người ta học được nhiều điều trong cơn biển động hơn là trong những lúc thuận buồm xuôi gió, nếu Don Keough đã cử Howie tham dự một khóa học cấp tốc tại một trường kinh doanh nào đó thì vai trò của CCE là một thành công. Sự nhạy bén của Howie trong việc nhận ra các dấu hiệu nguy hiểm trong kinh doanh lúc này đã sắc bén hơn. Mặc dù anh tiếp tục phục vụ cho các ban quản trị, kinh nghiệm dạy anh rằng anh đang muốn hoàn thành khát vọng đi tìm sự thú vị bên ngoài thế giới của các công ty.

Vào giữa những năm 1990, Goizueta và CFO của ông, Doug Ivester, đang tăng cường sức mạnh cho Coke bằng những khoản lợi nhuận lớn hơn của các nhà đóng chai để duy trì viễn cảnh của một công ty có dòng thu nhập tăng với tốc độ cao. Nhưng, năm 1997, Goizueta bất ngờ qua đời chỉ một vài tháng sau khi thông báo ông bị ung thư phổi. Ban quản trị và toàn thể công ty cũng như các nhà đầu tư đều bị sốc. Ông là một CEO có đầy đủ phẩm chất và năng lực của một chính trị gia tài ba, được tín nhiệm giao cho trọng trách biến Coca-Cola thành một gã khổng lồ trên trường quốc tế, uy tín của ông lớn đến mức thật khó mà tưởng tượng có người nào đó có thể ngồi vào vị trí mà ông để lại. Ban quản trị đã nhất nhất nghe theo Goizueta một cách tuyệt đối nên dường như không ai nghĩ đến một lựa chọn khác để làm người kế nhiệm ông ngoài CFO Ivester lực lưỡng. [7] Vị giám đốc tài chính này có một uy tín lớn: Ông đã đảm trách phần lớn các thành công gần đây của công ty, phân chia các quyền lợi tài chính của Coca-Cola và các nhà đóng chai của nó để làm bật lên từng lợi thế tiềm ẩn nhất vì lợi ích của Coca-Cola. Goizueta là một nhà lãnh đạo quý tộc, còn Ivester là một người hành động. Ông yêu thích công nghệ và thường ngân nga theo các cấu trúc của Silicon Valley lúc bấy giờ.

Buffett thích Ivester và muốn ông kế nhiệm Goizueta. Là con trai của một thợ cơ khí làm việc trong một nhà máy dệt, trưởng thành cùng với một chí hướng và

lòng quyết tâm cao, Ivester là một người có tài phân tích các con số. [8] Và, dĩ nhiên, dưới cánh của Goizueta, ông đã góp phần đem lại sự giàu có lớn cho Buffett. Bản tính nhẫn nhục đó của Ivester làm Buffett rất thích ông ấy. Ngoài ra, Buffett buộc Goizueta phải chịu trách nhiệm về các trò xào nấu sổ sách kế toán, nếu có, chứ không phải Ivester.

Chính sách khai thác triệt để từng nguồn tăng thu nhập đã phát huy tác dụng. Coca-Cola đang được giao dịch với giá 70 đô la một cổ phiếu. BRK vẫn đang làm mưa làm gió trên thị trường. Từ mức giá 48.000 đô la mỗi cổ phiếu vào năm 1997, nó nhảy vọt lên 67.000 đô la chỉ 9 tháng sau đó. Tuy nhiên, giá cả thị trường càng tăng thì Buffett càng khó đầu tư hơn, và giá cổ phiếu BRK cũng tăng theo. Điều đó không có nghĩa gì cả, ngoại trừ việc các cổ phiếu mà Berkshire sở hữu đang tăng lên cùng với đà tăng của thị trường. Khi năm 1998 dần dần trôi qua, Dow Jones vượt mốc 9.000 điểm và đang trên đường chinh phục "mức xà" 10.000 điểm. BRK bùng nổ và vượt mức 70.000 đô la mỗi cổ phiếu. Tại cuộc họp hội đồng cổ đông, Buffett bảo các nhà đầu tư rằng: "Ý chúng tôi từng nói về các thời kỳ khó khăn chính là những giai đoạn như thế này." [9]

Với quá nhiều tiền mặt nhưng quá ít ý tưởng đầu tư, nhưng không cần gọi cho đường dây nóng Air-a-holic, Buffett đang mua cho Berkshire một công ty có tên gọi là Netjets với giá 725 triệu đô la. [10] Ông bán tờ báo *Indefensible* và trở thành một trong những khách hàng của Netjets. Công ty này bán cổ phần theo thời gian đối với các kiểu máy bay lớn nhỏ khác nhau của họ. Các số hiệu vẽ trên đuôi máy bay của họ đều bắt đầu bằng chữ QS, viết tắt của Quebec Sierra. Susie đã đề nghị Buffett mua cho bà ¼ cổ phần trong một chiếc máy bay phản lực "được chia nhỏ" [11] của Netjets vào năm 1995, trị giá 200 giờ bay mỗi năm, mà bà thường xem nó như một *The Richly Deserved* . [12] Bà nói đùa rằng QS là chữ viết tắt của Queen Susie (Nữ hoàng Susie). Buffett mê Netjets đến nỗi ông đã xuất hiện trên một mẩu quảng cáo của họ và xác nhận chất lượng dịch vụ của họ trước cả khi ông mua công ty này. Tuy nhiên, ngoài mặt thì đó là một quyết định không điển hình đối với một con người, mà một năm sau đó, đã nói với những người có vai vế tại Sun Valley rằng lẽ ra ai đó "phải bắn Orville [13] rơi xuống đất ngay từ đầu."

Lý lẽ đằng sau thương vụ này nghe rất thuyết phục. Netjets đang chiếm lĩnh thị trường máy bay cho thuê và đã quá trễ cho bất kỳ đối thủ tiềm năng nào có thể nhảy vào cạnh tranh với họ. Buffett nghĩ rằng ngành này không giống như ngành báo chí. Đây là một nơi không có người đứng vị trí thứ hai. Rốt cục, các đối thủ cạnh tranh của họ sẽ té ngã. [14] Và, thực ra, Netjets đã bỏ xa mọi đối

thủ khác. Buffett rất ngạc nhiên về Richard Santulli, một nhà toán học có đầu óc doanh nhân, CEO của Netjets. Trước đây Richard từng làm việc cho Goldman Sachs và dành nhiều thời gian nghiên cứu các mô hình kinh doanh sử dụng thuật toán về lý thuyết hỗn mang (chaos-theory mathematics). Giờ đây ông đang dùng những phép tính tương tự để lập kế hoạch các chuyến bay được thông báo 6 giờ trước khi cất cánh. Đó là những chuyến bay dành cho các khách hàng là những người nổi tiếng mà phần lớn trong số họ là những người mà ông quen biết. Buffett gặp một nhóm những người nổi tiếng và hoàn toàn mới mẻ đối với ông, trong đó có Arnold Schwarzenegger và Tiger Woods.

Các nhà đầu tư chúc mừng vụ mua Netjets của Buffett nhưng bị sốc khi ngay sau đó ông tuyên bố rằng Berkshire đang mua General Re, một nhà bảo hiểm bán sỉ khổng lồ, hay "nhà tái bảo hiểm" chuyên mua lại những hợp đồng bảo hiểm rủi ro từ các nhà bảo hiểm khác. Với 22 tỉ đô la, thương vụ này lớn gần gấp 30 lần vụ Netjets. Nó làm cho thương vụ lớn nhất của ông tính đến lúc đó, GEICO, trở nên thật nhỏ bé. [15]

Khi gặp ban quản trị của Gen Re, Buffett nói với họ rằng: "Tôi thực sự không có kinh nghiệm gì cả trong ngành này. Các anh sẽ là người điều hành nó và tôi không can thiệp vào công việc của các anh." Sau đó ông bất ngờ nói oang oang các con số từ GEICO. "À, các anh biết không, tần suất các cuộc gọi vào biến thành hợp đồng của họ đã giảm đi ít nhiều. Tuần trước, tổng số cuộc gọi đến là…" Ôi trời ơi! Tad Montross, trưởng bộ phận bảo hiểm của General Re nghĩ. Đó mà là "không can thiệp" à? Ông ấy hiểu về GEICO còn hơn chúng ta hiểu về General Re của mình. [16]

Buffett không biết gì nhiều về những công việc "bếp núc" sâu bên trong General Re. Ông đã quyết định mua nó dựa vào việc nghiên cứu các kết quả kinh doanh của họ, và ông cũng thính tiếng tăm của nó. General Re mang găng tay trắng và hành xử mực thước như một công ty quý phái và đáng tôn trọng hơn là một công ty bình thường. Tuy nhiên, căn cứ vào kiểu thực hiện các vụ mua lại các công ty bảo hiểm của Buffett trong quá khứ, trong hầu hết các trường hợp chúng đều đâm đầu vào rãnh chỉ một thời gian ngắn sau khi ông mua xong; và, dựa vào qui mô của thương vụ này, tiếng gầm gào của chiếc xe kéo cứu hộ đã có thể nghe thấy rõ mồn một, dù nó còn thấp thoáng từ xa xa, phía sau một ngọn đồi.

Nhưng chính mức giá cao ngất ngưởng mà Buffett đề nghị đã thu hút hầu hết mọi sự chú ý, và sự thật là Buffett sẽ thanh toán bằng cổ phiếu – chứ không phải bằng tiền mặt – trên thực tế đó là sự chuyển đổi 20% cổ phần của Berkshire Hathaway để mua đứt General Re trong một thương vụ được ký kết vào ngày cổ

phiếu Berkshire chạm kỷ lục cao nhất của nó: 80.900 đô la mỗi cổ phiếu. Người ta tự hỏi không biết thiện chí cho đi của Buffett bằng cổ phiếu khi nó đang được giao dịch với mức giá không tưởng có đồng nghĩa là ông cũng xem nó được định giá quá cao hay không. [17] Suốt sự nghiệp của mình Buffett luôn tìm mọi cách để nắm chặt các cổ phiếu Berkshire. Việc đưa cổ phiếu Berkshire ra bên ngoài cho các cổ đông của General Re đã làm loãng quyền bỏ phiếu của riêng ông trong Berkshire từ 43% xuống dưới 38%. Lần gần đây nhất ông đã dùng cổ phiếu để thanh toán cho một thương vụ là GEICO, và các nhà đầu tư sau đó đã tin rằng Berkshire đã bị định giá cao. Vì thế, họ tỏ ra nghi ngờ trước tin Buffett đang thực hiện một thương vụ mới tương tự.

Giá cổ phiếu BRK tăng giảm một phần là do tác động của sự tăng giảm các cổ phiếu mà Berkshire đang nắm trong tay. Lúc này nó có giá cao một cách đặc biệt bởi Berkshire đang sở hữu 200 triệu cổ phiếu của Coca-Cola, hiện đang được giao dịch ở một mức giá "cấp vũ trụ". Vì thế, nếu Buffett đang phát tín hiệu một cách tinh vi qua vụ mua bán General Re của ông rằng cổ phiếu BRK được định giá cao, liệu điều đó cũng có nghĩa là các cổ phiếu nằm dưới nó – như cổ phiếu Coca-Cola – cũng được định giá cao? Nếu thế thì điều này cũng có nghĩa là thị trường đang bị định giá cao.

Là ông vua của ngành kinh doanh nước giải khát, Coca-Cola thống lĩnh cả thế giới với một thái độ ngang tàng và sự ngạo mạn sủi bọt hoa cả mắt. Khoản vốn góp của Buffett trong KO đã tăng lên 14 lần trong vòng một thập kỷ, lên mức 13 tỉ đô la, và ông đã đi xa hơn khi tuyên bố với các cổ đông rằng công ty vẫn cứ "bình chân như vại", như thể nó là một cổ phiếu mà ông sẽ không bao giờ bán đi. [18] Ông lý luận rằng Coca-Cola sẽ ngày càng lôi kéo được nhiều người nuốt thứ nước màu nâu huyền bí của họ qua khỏi cổ sau từng thập niên. Đó là một cuộc đầu tư trọn đời, gần như bất tử, đối với một thương hiệu. Hiện tại Berkshire sở hữu hơn 8% cổ phần của Coca-Cola. Cổ phiếu Coca-Cola đang được giao dịch ở mức cao 40 lần so với thu nhập ước tính của nó trong năm 2000 – một bội số khẳng định các nhà đầu tư có thể tin tưởng rằng cổ phiếu này sẽ tiếp tục tăng ít nhất 20% mỗi năm. Nhưng để làm điều đó, nó phải tăng thu nhập 25% mỗi năm trong 5 năm kế tiếp – một điều bất khả thi. Họ phải tăng doanh số bán lên 3 lần, tức gần bằng tổng doanh số bán nước giải khát của cả thế giới trong năm 1999 – lại là một mục tiêu bất khả thi nữa. [19] Không có doanh số của nhà đóng chai nào hay ngay cả những trò xào nấu số liệu kế toán nào có thể sản sinh ra những kết quả như thế. Buffett biết rõ điều đó. Tuy nhiên, ông vẫn không bán các cổ phiếu Coca-Cola của ông.

Nguyên nhân có phần do bản tính trì trệ cố hữu của ông. Buffett thích nói rằng

phần lớn số tiền ông kiếm được là nhờ ông "ngồi yên một chỗ". Giống như các nhà đầu tư đã giữ lại cổ phiếu của GEICO khi thị giá cổ phiếu này rơi xuống 2 đô la, chính sự chần chừ đã bảo vệ ông khỏi rất nhiều sai lầm trong đầu tư. Ông cũng sở hữu quá nhiều cổ phiếu của Coke để bán ra mà không khỏi nhức đầu nhức óc. Việc Warren Buffett – "Nhà đầu tư vĩ đại nhất thế giới" và một thành viên của hội đồng quản trị – đang bán tháo cổ phiếu Coca-Cola là "không thể nhầm lẫn". Giá cổ phiếu Coca-Cola sẽ đổ nhào là một kết quả khó tránh. "Sự đích thực" không phải là một khẩu hiệu đối với Buffett mà chính vì nó là một cỗ máy in tiền không tưởng, có thể làm ra tiền bất tận, như một nhà máy trong truyện cổ tích có thể sản xuất ra những dòng sông xúp, những núi vàng hay một đại dương bao la đầy… muối.

Buffett cẩn trọng đặt sang bên những câu hỏi về thị trường và về Coca-Cola khi ông sử dụng cổ phiếu Berkshire để mua General Re. Ông nói: "Đây không phải là tiếng gọi của thị trường hay thứ gì cả." [20] BRK, ông nói, "được định giá đúng" trước vụ sáp nhập này, và sau đó hai công ty sẽ trở tạo ra được một sự "đồng tâm hiệp lực" lớn hơn. Khi Charlie Munger được hỏi, ông nói rằng Buffett có hỏi ý kiến ông về vụ này nhưng rất trễ. Trên thực tế, ông đã từ chối thương vụ này. [21] Không mấy bất ngờ, các nhà đầu tư bắt đầu định giá lại BRK như thể cả Berkshire và các cổ phiếu mà họ cầm giữ như Coca-Cola đều bị định giá cao vượt giá trị thực của chúng, hay sức mạnh tổng hợp sau vụ sáp nhập là hão huyền, [22] hoặc cả hai.

Lời giải thích của Buffett sau đó tại Sun Valley vào mùa hè năm ấy là " *Chúng tôi muốn mua General Re, nhưng cùng với Gen Re là một vụ đầu tư 22 tỉ đô la."* Phần lớn số tiền dùng để thực hiện thương vụ này là cổ phiếu, và Buffett muốn bán chúng ngay lập tức. Bổ sung 22 tỉ đô la trái phiếu " *đã làm thay đổi tỉ lệ vốn trái phiếu/cổ phiếu tại Berkshire, và tôi không thích điều đó, vì nó thực sự ảnh hưởng đến việc phân bổ vốn trong danh mục đầu tư của chúng tôi."*

Vậy là Buffett – người ngồi trong hội đồng quản trị của Coca-Cola với Herbert Allen – "không thích" bị sa lầy với các cổ phiếu thuộc BRK, trong đó có cổ phiếu của Coca-Cola, vào đại dương trái phiếu của General Re. Tuyên bố này trong hoàn cảnh đó tỏ ra có tác dụng. Trong thư gởi các cổ đông trước đó của mình, Buffett đã viết rằng các cổ phiếu "không bị định giá vượt khỏi giá trị thật của chúng" – nếu lãi suất vẫn nằm dưới mức trung bình, và nếu các công ty tiếp tục cho ra những kết quả kinh doanh "đặc biệt xuất sắc" trên vốn đầu tư – hay nói cách khác, nếu sự không chắc chắn tiếp tục diễn ra. Tuyên bố này quanh co đủ để không bị xem là một lời tiên đoán. Buffett nghĩ rằng những người thích tiên đoán xu thế thị trường thường kết thúc là chỉ đúng hai trong mười lần "nói

trạng”. Vì thế hiếm khi ông đưa ra nhận định gì về thị trường, và nếu phải nói thì ông cũng rất cân nhắc trong cách dùng từ. Tuy nhiên, quả là không khôn ngoan khi ông sử dụng từ “không bị định giá vượt giá trị thực” trong câu viết rằng thị trường không bị định giá vượt giá trị thực. Mọi người đều đọc thấy thông điệp này trong lá thư, nhưng nếu thông minh thì họ mới hiểu được ý nghĩa đằng sau nó. [23]

Tương tự như thế là cụm từ “không thích” làm loãng danh mục đầu tư trong bài diễn văn tại Sun Valley, nơi ông đối diện với một cử tọa bao gồm các CEO của các công ty Internet trong thời mà cổ phiếu của các công ty công nghệ sinh sản vô tính còn nhanh hơn cả tốc độ tăng tăng “dân số” của loài chuột chũi trụi lông. Ông đính kèm nhận xét “không thích” của ông với những lời cảnh báo tương tự như trong thư ông đã viết: lãi suất phải nằm dưới mức trung bình và nền kinh tế phải phát triển nóng một cách bất thường để thị trường đáp ứng kỳ vọng của các nhà đầu tư. Đây cũng là bài diễn văn y hệt tại Sun Valley nơi Buffett đã sử dụng bục thuyết trình của mình để giải thích rằng đầu tư là bỏ tiền ra hôm nay để thu tiền về ngày mai, như con chim trong tay và con chim trong bụi trong truyện ngụ ngôn Aesop; rằng lãi suất là cái giá của sự chờ đợi những con chim trong bụi; rằng có khi nhà đầu tư phải chờ đến 17 năm nhưng thị trường cũng chẳng đi đến đâu; rằng đôi lúc, như lúc này chẳng hạn, giá trị của các cổ phiếu lại tăng nhanh hơn mức tăng trưởng của nền kinh tế. Và, tất nhiên là, ông đã khép lại bài diễn văn của mình bằng cách so sánh các nhà đầu tư với một nhóm các nhà thăm dò dầu hỏa, những người đang kéo nhau xuống địa ngục.

Vì thế, nếu Buffett tái cấu trúc lại danh mục đầu tư của mình và tập trung vào trái phiếu, có lẽ điều đó cho thấy ông nghĩ rằng đây là lúc dễ kiếm tiền bằng trái phiếu hơn là cổ phiếu, và điều này càng lúc càng dễ hơn. [24]

Tháng Mười tiếp theo, ông thực hiện một hành động khác trái ngược với những gì người khác đang làm – và bảo thủ một cách đáng kinh ngạc trước các chuẩn mực của thị trường. Ông mua MidAmerican Energy Holding Co., một công ty công ích có trụ chính tại Iowa và một vài chi nhánh tại nước ngoài cũng có mặt trong ngành năng lượng thay thế. Ông chỉ bỏ ra vừa đủ tiền để mua hơn 75% MidAmerican với giá 2 tỉ đô la cộng với tổng số nợ 7 tỉ đô la của họ, và 25% còn lại do Walter Scott, bạn ông và là CEO của MidAmerican; David Sokol, người bảo trợ của Scott; và nhân vật số hai của Sokol, Greg Abel, làm đồng sở hữu.

Các nhà đầu tư bị hoang mang. Tại sao Buffett lại muốn mua một công ty điện lực hết sức bình thường như thế? Phải thừa nhận rằng ngành kinh doanh này

hiện chỉ tăng trưởng ở mức trung bình, nhưng được quản lý rất tốt, và có những khoản lợi nhuận hấp dẫn và chắc chắn ổn định trong thời gian dài.

Buffett nhận định rằng đây là tảng đá góc thứ hai cho Berkshire bên cạnh ngành kinh doanh bảo hiểm. Ông có cảm giác rằng ông đang làm việc với các nhà quản lý tài ba nhất, những người có thể làm cho đồng tiền phải làm việc một cách hiệu quả trong ngành dịch vụ công ích và năng lượng với những suất hoàn vốn có thể ước lượng được khá chính xác, là những yếu tố bù đắp cho tỉ lệ tăng trưởng trung bình. Tuy nhiên, lúc này Buffett đang bị chế nhạo vì ông vẫn từ chối mua các cổ phiếu công nghệ, nhưng lại đổ tiền vào một công ty mang lại ánh sáng cho mọi người. Thật là ngớ ngẩn!

Nhưng đó không phải là cách nghĩ của ông. Nói về đầu tư thì loại điện mà ông tìm kiếm không phải là sự thích thú kích động của thương vụ, mà là những ki-lo-watt giờ điện.

Mua MidAmerican và General Re đã pha loãng đáng kể sức ảnh hưởng của Coca-Cola đối với các cổ đông của Berkshire, nhưng Buffett vẫn còn sở hữu 200 triệu cổ phiếu của Coke. Buffett không bao giờ ngừng suy nghĩ về Coca-Cola, nơi nhiều vấn đề tiếp tục diễn ra không như mong đợi. Vào cuối năm 1999, tổng giá trị của cổ phiếu KO của ông sụt giảm xuống còn 9,3 tỉ đô la, kéo theo sự giảm giá cổ phiếu BRK. Một sự loạng choạng trong thời gian ngắn không làm ông lo lắng – không bao giờ – nhưng nhờ vào phần lớn ở Coca-Cola, một cổ phiếu BRK không còn có thể mua được một chiếc xe hơi thể thao sang trọng nhất. Buffett liên tục lật đi lật lại một vụ việc xảy ra hồi tháng Sáu trước đó trong tâm trí ông. Các báo cáo dần dần lộ ra rằng các sản phẩm của Coke đang đầu độc trẻ em tại Bỉ và Pháp. Không khó để hình dung cần phải làm gì. Nếu là Goizueta thì ông đã để cho “Ngài Coca-Cola” Don Keough giải quyết vụ này: Bay đi châu Âu ngay lập tức, thăm bọn trẻ, tắm gia đình các bậc phụ huynh bằng nước giải khát miễn phí, đưa ra những nhận xét thông minh một cách đầy lòng trắc ẩn cho giới báo chí. Thay vì vậy, Ivester – người trên thực tế đang ở Pháp lúc đó – lại bay về Mỹ mà không hề có một lời bình luận gì và để mặc các nhà đóng chai địa phương tự bơi trong mớ bòng bong.

Herbert Allen, một người không bao giờ chịu ngồi yên bên ngoài sự việc, đã gọi cho Ivester và hỏi đại ý là, anh làm quái gì trên đời này mà không biết bay đến đó và đưa bộ mặt của anh ra? Ivester trả lời rằng ông ấy đã cử một nhóm kỹ thuật bay sang đó, và, sự thực là bọn trẻ không đau ốm gì nghiêm trọng lắm. Allen bùng nổ trong thất vọng. Nghe này, ông nói, đây không phải là bọn trẻ diễu hành vòng quanh đường phố và nói: “Cháu sẽ được “uống Coca-Cola” bằng cách nói rằng cháu bị ốm.” Chúng nghĩ rằng mình bị ốm. Mà bất kể chúng ốm

thật hay không, việc anh bay đến đó và ngồi tâm tình với cha mẹ chúng rồi cho họ uống Coca-Cola trọn đời gây tổn hại gì cho anh nào? [25]

Nhưng ông thấy rằng dường như Ivester không hiểu ông đang nói gì. Theo cái nhìn của Ivester, Coca-Cola không có lỗi gì trong vụ này cả. Vấn đề nằm ở chỗ đó.

Suốt mấy tuần liền, các nhà đóng chai địa phương ra sức cam đoan với công chúng rằng các sản phẩm của Coca-Cola là an toàn. Nhưng rốt cục cũng có thể chúng không an toàn thật. Công ty thừa nhận rằng họ đã tìm thấy nấm mốc và chất gây ô nhiễm trong các nhà máy đóng chai, nhưng họ khăng khăng rằng chúng nằm trong dung sai cho phép và chắc chắn là không đến mức làm bọn trẻ bị bệnh. Buffett kinh hoàng trước cách xử lý khủng hoảng của Coca-Cola. Quả là cách phản ứng ngạo mạn rất đúng với hình ảnh dương dương tự đắc của Coca-Cola. Ivester đã tự đưa mình vào khó khăn lớn với Liên Minh Châu Âu. Kiểu hành xử Người Mỹ là Số Một của Coca-Cola và chiến lược tìm kiếm các vụ tiếp thị độc đáo của công ty đã xây dựng được "danh tiếng lớn" bằng sự xấc xược siêu hạng. Các quan chức thuộc các chính phủ châu Âu đã thay nhau đấm vào mặt các đại diện của Coca-Cola trong một sô truyền hình có tên là Punch & Rudy. Trên khắp thế giới, các dòng tít lớn làm rùm beng vụ việc này và niềm tin của khách hàng đối với sản phẩm một thời yêu thích của họ sụt giảm nghiêm trọng. [26]

Vài tuần sau, Ivester xuất hiện ở châu Âu và xin lỗi bằng những ngôn từ hoa mỹ đầy dụng ý của đám luật sư mà không hề thật lòng nói rằng "Chúng tôi xin lỗi." Các hàng tít lớn "qua đời", và các máy bán Coke tự động lại được cắm điện vào trên khắp các châu lục. Nhưng vụ này làm công ty mất hàng trăm triệu đô la và những tổn thất không-thể-đo-lường-được đối với uy tín của Coca-Cola. Buffett cảm thấy rất ngột ngạt.

Herbert Allen cũng ngột ngạt không kém. Vì kề cận hơn với các hoạt động quản trị thường nhật của công ty, ông nghi ngờ không biết liệu Coca-Cola có đang đi chệch hướng hay không. Bất chấp doanh số sụt giảm, gần 3.500 nhân viên mới vẫn diễu hành vào công ty qua Quảng trường Coca-Cola tại Atlanta trong hai năm qua. Allen nhìn vào bảng lương ngày càng phình to và nhận ra "một sự tăng trưởng ung thư tiềm ẩn". [27] Chiến lược mở rộng phạm vi hoạt động, tăng trưởng bằng cách mua lại công ty khác và tuyển dụng hàng ngàn nhân viên mới của Coca-Cola tỏ ra không có tác dụng. Quý này sang quý khác, Ivester hứa sẽ cải thiện tốc độ tăng trưởng; nhưng rồi hết quý này qua quý khác, Coca-Cola ngày càng xa đích đến. Một ngày nọ bên trong văn phòng của Ivester, Allen hỏi rằng Ivester định làm gì tiếp theo? Ivester bảo không biết và cũng chẳng nghĩ

ra được một giải pháp nào. [28] “Ông ta hoàn toàn bị chôn vùi. Tất cả mọi thứ cùng lúc đổ ập vào ông ta. Ông ta không còn biết phải làm gì cả.” Allen nói.

Bồng bềnh phía trên nó như một quả khí cầu nhỏ của Goodyear và được đặt tên theo kiểu đón chào thiên nhiên kỷ mới là Dự án Infinity [29] . Đây là “một trong những dự án trong máy tính của tất cả mọi người được kết nối với phòng vệ sinh nam để họ có thể biết được mình đang sử dụng bao nhiêu xà bông rửa tay từ những chiếc máy cấp xà bông tụ động.” Allen nói. Thậm chí cái tên gọi, Project Infinity, dường như cũng đề cập đến việc chi tiêu không thể kiểm soát nhằm theo đuổi các khoản thu nhập đang ngày càng suy giảm. [30] Điều đó làm Allen điên tiết. Ông muốn biết Coca-Cola làm ra bao nhiêu tiền từ hàng tỉ đô la vốn đầu tư như thế. Dự án Infinity này sẽ giải quyết các vấn đề cơ bản của Coca-Cola như thế nào?

Buffett không hài lòng nhưng cố kìm nén. Ông đã từng đối diện với hoàn cảnh này ở một mức độ nào đó ở hầu hết các công ty mà ông từng ngồi vào ban quản trị. Vì thế, ông thở dài với chính mình. “ *Tất cả bọn họ đều làm điều đó. Những người điều hành các phòng công nghệ thông tin luôn luôn muốn có cái mới nhất, vĩ đại nhất và đưa họ tới thành công nhanh nhất. Bất kể bạn thông minh như thế nào, bất kể bạn biết nhiều đến đâu, không một ai dám thách thức họ!”*

“ Có lẽ chúng tôi sẽ không bán Coca-Cola nữa vì cái dự án kết nối máy tính này, và chúng tôi sẽ phải tăng thêm nhân viên thay vì giảm bớt. Các nhà bán máy tính cứ hối thúc chúng tôi nâng cấp phần mềm và phần cứng mỗi năm, nếu không hệ thống sẽ ngừng làm việc. Cho nên, đó không phải là loại chi phí chỉ trả duy nhất một lần.

Kiểm soát chi tiêu cho công nghệ là một trong những vấn đề khó khăn nhất trong quản trị. Việc này càng khó hơn nữa đối với Coca-Cola vì một công ty thành công cũng giống như một gia đình giàu có. Gặp thời thịnh vượng thì bạn rất khó làm cho các thành viên thấm nhuần kỷ luật.” Dĩ nhiên, Buffett không điều hành công ty của chính mình – hay nói cách khác là của gia đình giàu có của ông – theo cách đó.

Ngoài ra còn có nhiều tin tức phiền phức khác được truyền đạt qua Don Keough, vốn vẫn là một người bạn chí cốt của các nhà đóng chai. Lúc này ông đã rút lui ra khỏi Coca-Cola và trở thành Chủ tịch của Allen & Co. – nhưng Goizueta đã tiếp tục giữ ông ở lại như một cố vấn cho ban quản trị. Keough hầu như vẫn là một phần không thể thiếu được của Coca-Cola như ông đã từng như thế. Qua Keough, Buffett biết rằng Ivester đã đặt ra các điều khoản với các nhà đóng chai theo một cách làm chưa từng có trước đó. Việc này làm ông khó nghĩ,

vì có quá nhiều kết quả tốt đẹp do Ivester mang lại xuất phát từ việc tái xây dựng các mối quan hệ giữa Coca-Cola với các nhà đóng chai. Hiện thời, Ivester đang đẩy chiếc đòn bẩy đó mạnh đến nỗi mối quan hệ lâu bền cả một thế kỷ giữa công ty và các nhà đóng chai bị đổ vỡ. [31] Don Keough trở thành một "linh mục giải tội cho những kẻ chống đối" trong số các nhà đóng chai. [32] Họ đang trong một nổi loạn để ngỏ. Trong lúc đó, Ivester bỏ qua vai trò chính thức của Keough, một động thái ngu ngốc vì Ivester rất cần Keough đứng về phía mình. Ông ta có thể là Vua Arthur, nhưng Keough mới là linh hồn của Coca-Cola và xứng đáng được trả thêm tiền vì sự kính trọng mà mọi người dành cho ông.

Việc bắt chẹt các nhà đóng chai lặp lại vấn đề có hay không Ivester thực sự biết làm gì trước mức tăng trưởng doanh số chậm chạp của Coca-Cola. Triết lý kinh doanh tại Coca-Cola luôn luôn là mối quan hệ với khách hàng. Ivester thích sự liên tục của các giải pháp tài chính đối với các vấn đề kinh doanh và chỉ biết bôi son trét phấn vào Coke trong khi công việc chính của CEO của Coca-Cola – theo như những gì Keough, Allen và Buffett nhận thức được – là làm cho thương hiệu Coke ngày càng trở nên phổ biến trên khắp thế giới.

Vì Goizueta đã xây dựng nền tảng cho các dòng thu nhập của Coca-Cola trước khi ông qua đời, và Ivester là anh kỹ sư từng gặt hái những thành quả bằng những hành động như thế, tại sao ông ta lại phải làm khác đi khi bây giờ đã là một CEO? Như một thành viên ban quản trị nói, rằng "Ban tài chính là trung tâm của tất cả mọi thứ", và điều đó thật kỳ cục đối với một công ty hoạt động gắn liền với thị trường như Coca-Cola. Cuối cùng là, lỗi không phải ở Ivester. Ban quản trị vẫn tuân theo ý Goizueta ngay cả khi ông đã về bên kia thế giới. Họ làm theo ước nguyện của ông và đưa trưởng ban tài chính lên làm CEO của Coke.

Tuy nhiên, Buffett khá chắc chắn rằng vấn đề vốn rất hiển nhiên đối với ông nhưng không hiển nhiên đối với toàn bộ ban quản trị. Trong khi đánh dấu chéo liệt kê nhiều điểm yếu kém và sai lầm của Ivester, Buffett sống trong trạng thái đứng ngồi không yên suốt cả mùa thu. Trước lễ Tạ Ơn, các giới hạn làm tê liệt vai trò thành viên ban quản trị của ông, bất kể những cố gắng vất vả của Coca-Cola, đã gần như đạt tới điểm bùng nổ. [33]

Sau đó tạp chí *Fortune* , từng bình chọn Ivester là "CEO của thế kỷ 21" chưa đầy hai năm trước đó, đã cho đăng một bài báo chỉ trích kịch liệt Ivester vì đã gây ra nhiều vấn đề rắc rối cho công ty. [34] Đó là một dấu hiệu xấu. Thần may mắn hiếm khi mỉm cười với các CEO một khi đã bị *Fortune* [35] tát cho tơi tả như thế này, đặc biệt là nếu vị CEO đó đã từng được ca ngợi trên trang bìa của tờ tạp chí. Bị hạ bệ trước công chúng bằng cách này là tín hiệu cho thấy những con người có thế lực được các phóng viên của *Fortune* sử dụng như các nguồn thông

tin đã không hài lòng và đang sắp sửa quẳng con gấu bông mà họ từng ôm ấp trong lòng.

Ngay sau lễ Tạ Ơn, Herbert Allen gọi điện cho Buffett. “Tôi nghĩ chúng ta đang gặp rắc rối với Ivester. Chúng ta đã chọn nhầm người.” Buffett đồng ý: [36] “Đấy, vấn đề là ở chỗ đó!” Allen nói. Và họ người bắt đầu lập ra các kế hoạch của riêng mình.

Cả hai ước tính rằng sẽ mất hơn một năm để ban quản trị đi đến nhận thức rằng Ivester phải ra đi – và, Allen nói, “đó sẽ là một sự tàn phá đối với công ty. Vì thế tôi nghĩ chúng ta, chỉ hai người chúng ta, sẽ nói cho Ivester biết cảm nghĩ của chúng ta về việc này.”

Allen gọi cho Ivester và nói rằng ông và Buffett muốn có cuộc họp với ông ta. Họ hẹn gặp nhau tại Chicago, nơi Ivester đang ở đó để có một cuộc gặp với McDonald’s.

Vào ngày 01 tháng 12 năm 1999, một ngày thứ Tư mát mẻ, trời nhiều mây, Buffett và Allen bay đi Chicago. Tính ngạo mạn của Ivester đã nhen nhóm nỗi sợ phải đối đầu của Buffett. Ông cố kìm chế nỗi lo lắng và thu người vào trong vỏ ốc của mình. Sau này, có người kể lại rằng ông xuất hiện với bộ mặt rất lạnh lùng. Cả ba người đi thẳng vào vấn đề mà không cần rào trước đón sau. [37] Một cách không có tình người, Buffett và Allen bảo Ivester rằng họ đánh giá cao các nỗ lực của ông ta tại Coca-Cola, nhưng ông ta không còn chiếm được lòng tin của họ nữa.

Tuy nhiên, Ivester vẫn không thực sự bị sa thải. Buffett và Allen không đủ quyền hành để cho Ivester nghỉ việc. “Phải có sự đồng thuận qua bỏ phiếu của cả hội đồng quản trị mới làm được điều đó, và Ivester nắm rõ điều này.” Buffett nói.

Ivester nhận tin này một cách điềm tĩnh. Ông ta vội vã quay về Atlanta và triệu tập một cuộc họp khẩn cấp qua điện thoại bốn ngày sau đó, làm cho một ban quản trị đang bối rối phải chờ đợi trong hồi hộp.

Vào ngày Chủ Nhật, Ivester nói với các thành viên ban quản trị rằng mình không phải là người phù hợp để điều hành công ty và sẽ bước xuống ngay lập tức. Đây chính xác là điều Buffett và Allen mong muốn. Đồng thời, Ivester cũng nói rằng sẽ không có giai đoạn chuyển giao vì ông ta sẽ ra đi ngay trong ngày Chủ Nhật. Trong khi cả ban quản trị im lặng lắng nghe trong kinh ngạc, Ivester nói rằng đó là một quyết định hoàn toàn tự nguyện, và thực tế là thế – hiểu theo nghĩa đó là con đường để tránh bị sa thải bằng con đường bị ép từ chức. [38]

Các thành viên ban quản trị bắt đầu hỏi chuyện gì đã xảy ra. Hay là ông ta bị ốm? Hoặc có điều gì đó hết sức sai lầm tại Coca-Cola này? Tại sao họ không được thông báo trước gì cả? Cuộc bàn giao có nhất thiết phải bất ngờ và ngắn ngủi như thế này hay không? Ivester không hề nao núng trong quyết định của mình. [39]

Sau một hồi lâu, ban quản trị đi đến quyết định, mặc cho một vài phản đối, rằng Ivester sẽ ghi tên một người mà ông ta cho rằng có thể tiếp tục vị trí của mình và bỏ vào một phong bì dán kín. Giờ đây, phong thư được mở ra và mọi người đọc thấy một cái tên: Doug Daft, trưởng đại diện của Coca-Cola vùng Viễn Đông và Trung Cận Đông. Daft đã sắp đến tuổi về hưu, nhưng ban quản trị, trong đó có Buffett và Allen, khăng khăng đưa ông lên làm người kế nhiệm Ivester, rõ ràng không có một sự thảo luận nghiêm túc hay một lựa chọn nào khác.

Những sự cáo buộc lẫn nhau bắt đầu nổi lên khi thị trường khai chiến với cổ phiếu của họ. [40] Các nhà đầu tư đã hình dung ra rằng Ivester đã bị buộc nghỉ việc. Trong các cuộc nói chuyện cá nhân với một vài thành viên trong ban quản trị, Ivester đã kể lại chuyện đã xảy ra. Lúc này ban quản trị mới biết rõ nguyên nhân sự ra đi của Ivester trong sự sỉ nhục với nhiều mức độ khác nhau về việc họ đã bị tiếm quyền như thế nào.

Với sự ầm ĩ của báo giới, rõ ràng rằng tốt hơn hết công ty phải ở trong tư thế sẵn sàng cất cánh. *Fortune* viết một bài báo độc quyền tiết lộ các thông tin về cuộc gặp bí mật tại Chicago. [41] Ivester đã thương lượng một khoản trợ cấp thôi việc trọn gói là 115 triệu đô la, một con số làm cả những kẻ gièm pha và những người ủng hộ ông ta đều tức giận. Nó tạo ra cảm giác rằng ông ta vừa đáng được hưởng số tiền đó, lại vừa làm điều xấu. Giờ đây, các nhà quan sát nhận ra rằng có một vòng tròn quyền lực bên trong ban quản trị của Coke.

“Đó là một điều rất tồi tệ, vì không có điều gì tốt đẹp hơn chúng tôi có thể làm. Cách chúng tôi thực hiện nó gần như dẫn tới một thảm họa, nhưng nếu chúng tôi không ra tay thì thảm họa xảy ra là điều chắc chắn. Tôi không nghĩ rằng chúng tôi có thể yêu cầu ban quản trị bỏ phiếu thực hiện một thay đổi như thế – Thế đấy! Tôi nghĩ cách duy nhất để có một sự thay đổi nhanh chóng là cách mà chúng tôi đã làm. Và cần phải có cả hai chúng tôi mới làm được. Nếu một trong hai chúng tôi hành động riêng lẻ thì điều này cũng không xảy ra.”

Nhưng trước cuối năm, danh tiếng của Buffett bị ảnh hưởng lớn bằng con đường rất công khai, bởi vì kết quả kinh doanh của loại cổ phiếu có lợi nhuận cao nhất của một công ty lớn nhất được ông lựa chọn, Coca-Cola, đã giảm mất

1/3 giá trị sau khi Ivester rời khỏi công ty. Việc Buffett cảm thấy cần phải can thiệp một cách thô bạo đã tạo ra một kết quả ngược với trông đợi cả về phía công ty lẫn cá nhân ông. Nó còn tạo ra một ấn tượng rằng không những ông đã ra tay cứu giúp – như đối với Salomon – mà là những gì hai ông già [42] đã làm là một sự can thiệp "tiếm quyền" vào chuyện của người khác.

Ấn tượng đó làm tăng gấp bội những lo lắng phát sinh khi vụ mua lại công ty lớn nhất mà ông từng thực hiện, General Re, phun ra một sự ngạc nhiên bẩn thỉu chỉ sau một vài ngày Berkshire hoàn thành thương vụ này. Số là CEO Ron Ferguson đã gọi điện nói rằng công ty đã lừa dối 275 triệu đô la bằng một vụ gian lận khổng lồ được khéo léo che đậy gọi là Unicover. Các nhà đầu tư rất sửng sốt, nói nhẹ đi, rằng khi báo cáo đầu tiên mà Buffett đưa cho họ về General Re là một lời xin lỗi cho một điều ngốc nghếch, cũng như một sự mô tả niềm tin vào Ferguson và lời tiên đoán rằng các vụ việc đó sẽ được uốn nắn lại. Vì có những quan tâm ngay từ đầu về việc Buffett có mua General Re hay không nếu chỉ để làm loãng các quyền mua cổ phiếu rất lớn của ông đối với các cổ phiếu như Coca-Cola, nên hàng thập niên sống trong vui sướng tự tin trong việc phán đoán về những vụ mua lại doanh nghiệp khác bỗng bắt đầu dao động.

Ngay cả một vài tín đồ sốt sắng nhất của Buffett cũng đang nghi ngờ về sự sáng suốt của ông khi sự phản đối của thị trường chứng khoán đối với bản tuyên ngôn Sun Valley của Buffett ngày càng trở nên mạnh mẽ hơn trong những tháng cuối cùng của năm 1999. Tháng Mười Hai cùng năm, ông tiếp tục tìm kiếm một cách sai lầm về các cổ phiếu công nghệ mà là sai lầm chí tử, mà rốt cục là sự mù quáng trước những sự thật hiển nhiên. Chỉ số Dow Jones đóng cửa phiên cuối năm tăng 25%. NASDAQ vượt mốc 4.000 điểm với một cú nhảy vọt không thể tin được là 86%. Thị trường định giá lại Berkshire, vốn đang có một lượng tiền mặt dồi dào trong két, ở mức 56.100 đô la mỗi cổ phiếu. Vì thế tổng giá trị thị trường của Berkshire lúc này chỉ còn lại 85 tỉ đô la, một con số đáng xấu hổ so với tổng vốn hóa thị trường 118 tỉ đô la của một công ty truyền thông trực tuyến nhỏ có tên là Yahoo!, một công ty nắm bắt và thể hiện tinh thần của thời đại ngay trong tên gọi của mình. Yahoo! đã tăng giá trị lên gấp bốn lần so với năm trước đó.

Khi năm 1999 sắp sửa kết thúc, không còn nghi ngờ chuyện ai là người quan trọng và có ảnh hưởng nhất trong thời khắc chuyển giao thiên niên kỷ; còn những kẻ không có ảnh hưởng gì còn rõ ràng hơn nữa. Tạp chí *Time* trao vương miện "Người của Năm" cho Jeff Bezos của trang web bán hàng trực tuyến Amazon.com, thậm chí còn so sánh tầm ảnh hưởng của Bezos so với Nữ hoàng Elizabeth, Charles Lindbergh và Martin Luther King Jr. Buffett từ vị trí là người

giàu thứ hai thế giới đã sụt xuống vị trí thứ tư. Các chàng trai tỉ phú công nghệ thích thú chỉ trỏ sự sa chân của nhà đầu tư vĩ đại bằng cách nói rằng: "Nếu Buffett tiếp tục lao vào các quỹ đầu tư, có lẽ ông ấy đang nhắm vào một cơ hội nghề nghiệp thứ hai." [43] *Barron's* , một tuần báo phải-đọc của Wall Street, đặt ông lên trang bìa của họ kèm theo hàng tít lớn "Warren, Có Chuyện Gì Thế?" và bình luận rằng cổ phiếu Berkshire đã "vấp ngã" một cách tồi tệ. [44] Có lẽ Buffett đã để một con mắt của mình trên chân mày!

Trước công chúng, Buffett liên tục lặp đi lặp lại – bằng những thuật ngữ không hề thay đổi – các ý kiến đã làm ông trở nên nổi tiếng: biên an toàn, vòng tròn năng lực, tính khí thất thường của Ông Thị Trường. Ông vẫn bảo lưu ý kiến rằng một cổ phiếu là một bộ phận của một doanh nghiệp, chứ không phải một mớ các con số nằm trên màn hình máy tính. Tất cả thông qua sự trỗi dậy choáng váng của thị trường, ông cố kìm chế để không nêu lý lẽ hay tranh cãi về bất cứ sự điên rồ nào, ngoại trừ việc tập trung vào bài phát biểu hiện đã nổi tiếng của ông tại Sun Valley. Từ cách ông tự chủ trong từng lời ăn tiếng nói của mình, người ta nghĩ rằng ông đã vượt lên khỏi sự tự ái cá nhân trước những lời phê bình, chỉ trích. " *Không bao giờ"* là câu trả lời của ông khi ai đó hỏi rằng ông có phiền không khi người ta gọi ông là một kẻ hết thời. *"Không điều gì có thể làm tôi phiền lòng cả. Bạn không thể đạt kết quả tốt trong đầu tư nếu bạn không suy nghĩ độc lập. Và sự thật là, bạn cũng không đúng và cũng không sai bởi vì người ta đồng tình với bạn. Bạn đúng vì các dữ kiện và lý luận của bạn đúng. Rốt cục, đó mới là vấn đề."* [45]

Nhưng đó là những vấn đề tách bạch. Trong khi ông không gặp rắc rối gì về việc suy nghĩ độc lập, kỳ thực ông rất khốn khổ khi bị gọi là kẻ hết thời. Khi được hỏi sự ngưỡng mộ của công chúng trong những thập kỷ qua có giúp làm cho những lời chỉ trích trở nên nhẹ nhành hơn không, Buffett ngừng lại một hồi lâu trước khi trả lời một cách nhã nhặn: *"Không. Điều đó không hề dễ dàng. Nó luôn luôn gây tổn thương nặng nề như lần đầu tiên bạn phải gánh chịu nó vậy."* Nhưng ông không thể làm gì để chống lại điều đó.

Buffett đã dành cả sự nghiệp của mình tham gia vào một cuộc tranh tài mà ông không thể chiến thắng. Cho dù ông kiếm được nhiều tiền đến bao nhiêu hoặc ông có thể duy trì khối tài sản khổng lồ của mình lâu bao nhiêu, chẳng chóng thì chầy ông cũng phải gặp một năm tồi tệ hoặc đà đi lên sẽ chậm lại. Ông biết rõ điều đó. Hết lần này đến lần khác ông liên tục cảnh báo các nhà đầu tư rằng cây cối không thể nào cao mãi tới trời được. Nhưng điều đó cũng không bao giờ ngăn cản được ông leo nhanh nhất trong khả năng có thể. Và, ông lại thích leo cao – nhưng rồi trong sự ngạc nhiên của ông, không có huân chương

băng xanh nào chờ đợi ông trên đỉnh cao đó.

Cuộc đời ông rất thú vị, những thành tựu kinh doanh của ông rất quan trọng, và các nguyên tắc từng giúp ông thành công rất đáng nghiên cứu và học hỏi. Trong một chừng mực có thể quyết định, tất cả mọi người biết ông đều yêu mến ông. Nhân cách nhiều màu sắc kỳ ảo như một chiếc kính vạn hoa của ông thường xuyên bộc lộ ra những mặt mới, mặc dù vẫn trung thành với cốt lõi của Bảng điểm Cân bằng Nội tâm của ông. Điều duy nhất ông luôn luôn làm tốt nhất là được là chính mình.

Như thường lệ, Buffett có kỳ nghỉ Giáng sinh cùng với Susie và gia đình tại ngôi nhà nghỉ của họ ở Vịnh Emerald. Ngôi nhà được treo đèn kết hoa theo chủ đề Noel được lấy từ các bộ sưu tập khổng lồ của Susie. [46] Cuộc sống công việc của ông có lẽ rất khó khăn lúc bấy giờ, nhưng kỳ Giáng sinh 1999 là một kỳ nghỉ rất vui đối với gia đình ông. Warren hài lòng nhìn thấy các con mình chững chạc hẳn ra. Howie đã an cư lạc nghiệp như một nông dân trung niên và một doanh nhân thành đạt. Susie Lớn đã từng đưa Howie vào ngành nhiếp ảnh và giờ đây anh sống một nửa thời gian của mình trên máy bay để đi đây đi đó săn ảnh động vật hoang dã. Niềm vui thú sống giữa những giây phút kích động cao độ từng đưa anh vào nguy hiểm khi bị cắn bởi một con báo hoa mai và bị rượt đuổi bởi một con gấu Bắc Cực hung hãn.

Là một bà mẹ “toàn thời gian” cho hai đứa trẻ và trợ lý bán thời gian cho Buffett, Susie Jr. đã theo gương mẹ của cô và trở thành một hình mẫu lớn trong phong trào từ thiện tại Omaha. Cô tham gia vào ban điều hành nhà hát thiếu nhi, bảo tàng thiếu nhi và Girls Inc. Allen, người chồng đã ly hôn của cô điều hành Quỹ Buffett. Hai người sống cách nhau một vài con phố và cùng chia sẻ việc chăm sóc con cái. [47]

Sau khi ly dị, Peter cưới Jennifer Heil và vẫn sống tại Milwaukee và sáng tác nhạc. Đầu những năm 1990, anh có một cơ hội chuyển đến Hollywood và làm việc trong ngành công nghiệp giải trí. Nhưng “tôi nhận ra rằng nếu tôi chuyển đi Los Angeles, tôi sẽ góp mặt vào đội quân hàng ngàn người tranh nhau một công việc ở đó.” Peter nói. “Cha tôi rất mê bộ phim *Câu chuyện về Gia đình Glenn Miller* . Glenn Miller liên tục đi tìm tiếng nói riêng của mình. Cha tôi luôn nói về việc “tìm ra tiếng nói của các con.”” Thế là Peter ở lại Milwaukee mà không đi Los Angeles và có cảm giác rằng cha anh hiểu sự giống nhau trong lựa chọn của anh về việc quay về Omaha để làm việc theo cách của anh hơn là ở lại New York. Chẳng bao lâu, Peter được thuê sáng tác và sản xuất phần nhạc nền cho một bộ phim tài liệu quan trọng gồm 5 tập của hãng PBS có tên là *500 Quốc gia* [48] . Anh cũng viết và sản xuất các chương trình truyền hình đa phương tiện để

phục vụ công việc từ thiện của Susie Jr. và trở thành một nhân vật đặc biệt của PBS trong một chương trình trình chiếu kéo dài 11 tuần vòng quanh nước Mỹ. [49]

Howie làm việc sát cánh bên Susie Lớn và ra sức thuyết phục bà rằng bọn trẻ đã lớn khôn. Anh nói: "Hãy cho chúng con một cơ hội, tiền bạc đầy ra đó, cứ cho chúng con một cơ hội để làm gì đi chứ!" [50] Giáng sinh năm đó, Susie Jr., Howie, Peter vô cùng sửng sốt khi nhận được mỗi người 500 cổ phiếu Berkshire được chuyển vào các quỹ mà họ có thể quản lý và cho tặng với bất kỳ mục đích gì họ chọn. Cả ba rất hoan hỉ. Susie Jr. gọi số tiền đó là "một gia tài kếch xù". [51]

Cả gia đình quyết định đón năm mới ở New York. Bạn có thể theo dõi thời khắc thiêng liêng của thiên niên kỷ mới đến gần qua màn ảnh truyền hình, bắt đầu từ Quần đảo Kiribati. Từ Sydney đến Bắc Kinh rồi London, hàng triệu người đổ ra đường và khắp các bãi biển trên khắp địa cầu để xem bắn pháo bông. Chiếc đồng hồ thiên niên kỷ trên Tháp Eiffel bị hỏng. Nhưng vài giờ trôi qua sau thời khắc chuyển giao thiên niên kỷ, không có một thảm họa nào xảy ra ở bất cứ nơi đâu, ngay cả tại General Re và Coca-Cola. Có một sự sắp xếp rất rành mạch về mặt toán học trong tiến trình chào đón năm mới về các múi giờ, địa điểm, thời gian mà Buffett rất thích thú. Sau một mùa thu căng thẳng mà ông vừa trải qua, cuộc chuyển giao thiên niên kỷ không còn mấy hấp dẫn với ông nữa. Tất cả chỉ là một sự thư giãn, và ông đang cần điều đó.

---

[1] . *The Informant, Kurt Eichenwald. Nhà xuất bản Broadway, New York 2000. Chuyện Howie không biết, Andreas theo một nguồn tin đã quyên góp bất hợp pháp để đáp lại ít nhất một yêu cầu mà Howie đã bỏ qua, xem chuyện phạt vạ như là cái giá phải trả cho việc kinh doanh.*

[2] . *Phỏng vấn Howie Buffett.*

[3] . *Phỏng vấn Howie Buffett. Scott Kilman, Thomas M. Burton và Richard Gibson viết các bài "Seeds of Doubt: An Executive Becomes informant for the FBI, Stunning Giant ADM—Price Fixing in Agribusiness is Focus of Major Probe; Other Firms Subpoenaed—A Microphone in the Briefcase", Wall Street Journal, ngày 11/07/1995; Sharon Walsh viết bài "Tapes Aid U.S. in Archer Daniels Midland Probe; Recordings Made by Executive Acting as FBI Informant Lead to Seizure of Company Files", Washington Post, ngày 11/07/1995; Ronald*

Henkoff and Richard Behar viết bài "Andreas's Mole Problem Is Becoming a Mountain", Fortune, ngày 21/08/1995; Mark Whitacre viết bài "My Life as a Corporate Mole for the FBI", Fortune, ngày 04/09/1995.

[4]. *Phỏng vấn Kathleen Cole.*

[5]. *Astrid cũng sẽ được chăm sóc tốt bởi Warren, mặc dù như ông nói về thiện ý cách của những kẻ hâm mộ ông trong việc mua bất cứ món đồ nào của ông – như ví, xe; "cô ấy sẽ có một trong những cái răng khôn của tôi. Nó là thứ xấu xí nhất trên đời này mà bạn có thể tìm thấy. Cô ấy đã một bước với tới trời."*

[6]. *Phỏng vấn Bill Gates.*

[7]. *Mỗi một thành viên hội đồng được phỏng vấn đều có những phiên bản khác nhau về kết luận này, không quan trọng gì đến chuyện họ đứng ở đâu trong những sự kiện sau này.*

[8]. *For God, Country, and Coca-Cola, Mark Pendergast, Nhà xuất bản Charles Scribner's Sons, New York 1993.*

[9]. *Phát biểu tại cuộc họp cổ đông Berkshire Hathaway năm 1998.*

[10]. *Vào lúc đó, NetJets tiếp thị mình bằng cả hai cái tên NeJiets và Executive set, Inc., tên hợp pháp của nó được đổi thành NetJets vào năm 2002.*

[11]. *Nguyên văn: Fractional. Ý nói do nhiều người đồng sở hữu. – ND*

[12]. *"The Warren Buffett You Don't Know", Anthony Bianco BusinessWeek, ngày 05/07/1999.*

[13]. *Hai anh em nhà Wright, người Mỹ, Wilbur Wright (1867-1912) và Orville Wright (1871-1948), những người được xem là ông tổ của ngành hàng không thế giới. – ND*

[14]. *Công việc đòi hỏi một "phi đội" gồm nhiều máy bay, đắt đến nỗi việc điều hành một công ty cho thuê máy bay phản lực theo phân lỳ được xem là không có lãi trừ phi được thực hiện trên một qui mô cực lớn (hoặc được sử dụng như một món hàng bán lỗ để thu hút khách bởi một hãng chế tạo máy bay hoặc công ty khác với một sản phẩm phù hợp.)*

[15]. *Berkshire đã phải trả gấp 9 lần số tiền nó phải trả cho phần còn lại của GEICO gần 3 năm trước đó. Giá mua GEICO gấp đôi số float hiện hành của Berkshire (tới 7,6 tỉ đô la), trong khi Gen Re thì gấp 3 lần như thế (lên đến 22,7 tỉ đô la).*

[16]. *Phỏng vấn Tad Montross.*

[17]. *BRK đã trả xấp xỉ gấp ba lần giá trị sổ sách, một khoản phí bảo hiểm cho những mức giá phổ biến vào lúc này. Ngành kinh doanh tái bảo hiểm trở nên cạnh tranh hơn sau cuộc thâu tóm, và đã tăng gấp nhiều lần kể từ lúc suy thoái.*

[18]. *Cuộc họp thường niên 1997 của cổ đông Berkshire Hathaway, ngày 05/05/1997.*

[19]. *"Stock May Be Surging Toward an Earnings Chasm", Shawn Tully, Fortune, ngày 01/02/1999.*

[20]. *Tại cuộc họp báo ngày 19/06/1998 của các công ty, như đã dẫn trong "Is There a Bear on Mr. Buffett's Farm?", New York Times, ngày 09/08/1998.*

[21]. *Nhận xét của Buffett trong Anthony Bianco's ngày 05/07/1999, báo BusinessWeek*
thuật lại câu chuyện trong "The Warren Buffett You Don't Know" rằng: "Charlie và tôi không nói nhiều nữa." – Buffett thừa nhận. Ông nói rằng thậm chí ông cũng không buồn tư vấn vị phó chủ tịch của mình trước khi thực hiện vụ thâu tóm Gen Re huyền thoại."

[22]. *BRK rớt giá 4,2% khi có tin về cuộc dàn xếp. Một tháng sau, nó lại rớt xuống 15% trong khi thị trường đang bất động. Việc sắp đặt một tỉ lệ hối đoái đòi hỏi một quan điểm về vốn và lãi suất, cũng như các viễn cảnh của các doanh nghiệp chủ chốt. Các nhà đầu tư có thể không biết gì về áp lực tương đối của những nhân tố này.*

[23]. *James P. Miller viết "Buffett Again Declines to Flinch at Market's Ffigh-Wire Act", Wall Street Journal, ngày 05/05/1998, đã nhận thức được nó. Ông tham gia một cuộc họp cổ đông tại đó Buffett đã tái dựng lại quan diểm của ông và nhận xét rằng việc duy trì lợi nhuận trên đồng vốn là một chủ đề khuấy động đặc thù. Nói cách khác, Justin Martin và Amy Kover, trong "How Scary is this Market, Really?" (Fortune, ngày 27/04/1998), đã viết rằng: "Không ai có quyền hơn Warren Buffett" để có thể chứng thực thị trường giá lên đó thông qua tuyên bố "không định quá giá" của ông.*

[24]. *Vào ngày 22/08/1997, cổ phiếu Wells Fargo đột ngột lao dốc sau khi Berkshire Hathaway định giá lại nó bằng lời chứng 13-F công khai đối với những công bố mật nộp cho SEC, tạo ra một vẻ như là Buffett đã bán quyền chọn mua của mình trong Wells Fargo. SEC tuyên bố sẽ quan tâm hơn đến việc thắt chặt các qui định bảo mật. Vào tháng Sáu năm 1998, SEC tuyên bố rằng họ đã thắt chặt qui định l3F của nó cho phép Buffett bí mật xây dựng các quyền*

chọn mua lớn hơn trong vòng một năm. Mặc dù SEC không loại trừ tuyệt đối việc cung cấp thông tin mật, Buffett vẫn nhận ra điều đó. Berkshire Hathaway đã chiến đấu một trận quyết liệt với SEC về vấn đề này khi hồ sơ mật của nó bị bác bỏ, và bị thất lạc. Trong năm 1999, Berkshire đệ trình các yêu cầu về vấn đề bảo mật hàng quý cùng với mẫu 13-F chứa đựng các quyền chọn mua không cần bảo mật. SEC đã công bố một bản tuyên bố đơn lẻ liên quan đến ba tờ trình này trong đó bảo đảm rằng các quyền chọn mua sẽ được công bố công khai. Quyền kiếm lợi nhuận của Buffett có vẻ không nằm trong sự cân nhắc của SEC. Sự quan tâm của SEC là bảo vệ các nhà đầu tư. Trong khi nhân viên SEC từ lâu đã thấu hiểu rằng việc ngăn ngừa những dao động thất thường quá đáng trong giá cả chứng khoán không hề có liên quan đến những nhân tố cơ bản khiến các nhà đầu tư không sinh lãi hoặc phải chịu hậu quả. Quyền của nhà đầu tư trong việc biết rõ nhân thân của những cổ đông lớn nhất của một công ty có giá trị cao hơn chuyện đó.

[25] . *Phỏng vấn Herbert Allen.*

[26] . *Nikhil Deogun, James R. Hagerty, Steve Secklow, and Laura Johannes, "Coke Stains, Anatomy of a Recall: How Coke's Controls Fizzled Out in Europe", Wall Street Journal, ra ngày 29/06/1999.*

[27] . *Phỏng vấn Herbert Allen.*

[28] . *Phỏng vấn Herbert Allen.*

[29] . *Infinity: Trường cửu. – ND*

[30] . *Thông qua Project Infinity, được phủ một phần trong tiêu phí cho Y2K, Coca-Cola đã biến ngành kinh doanh nước giải khát thành một trò chơi của những con số sử dụng công nghệ fed (technology-fed). Trong năm 1999, công ty đã thuê 150 chuyên gia trên toàn thế giới cho việc triển khai thực hiện các chương trình của SAP. SAP, một từ viết tắt cho hệ thống (system), ứng dụng (applications) và sản phẩm (products) trong Bộ xử lý Dữ liệu (Data Processing), những giải pháp phần mềm cung cấp cho doanh nghiệp cho quá trình thiết kế lại việc quản lý chuỗi cung cấp, quản lý quan hệ khách hàng và hoạch định nguồn tài nguyên.*

[31] . *Ivester không hồi đáp lời đề nghị xin được phỏng vấn nhiều lần.*

[32] . *"What Really Happened at Coke", Betsy Morris và Patricia Sellers, Fortune, ngày10/01/2000.*

[33] . *Phỏng vấn Sharon Osberg.*

[34]. *Betsy Morris, "Doug Is It", Forturte, 25/05/1998, và Patricia Sellers, "Crunch Time for Coke", Fortune, ngày 19/07/1999.*

[35]. *Fortune – Thần May mắn, cũng là tên của tạp chí Fortune. Tác giả chơi chữ. – ND*

[36]. *Đây là phiên bản của Herbert Alien về cuộc đối thoại. Buffett không thuật lại chính xác chi tiết.*

[37]. *"Họ không bao giờ ngồi xuống, thậm chí không thèm cởi áo khoác, với một giọng còn lạnh giá hơn không khí bên ngoài, họ nói với ông rằng họ đã mất niềm tin vào ông." Trong The Real Thing: Truth and Power at the Coca-Cola Company, Constance L. Hays, Nhà xuất bản Random House, New York 2004. Buffett và Allen phản đối phiên bản này và nói rằng họ có ngồi xuống và cởi áo khoác. Nhưng, họ nói thêm, quả thật đó là một cuộc gặp rất ngắn gọn, không dông dài.*

[38]. *Có được hội đồng hổ trợ cho ông, Ivester, một CEO bị yếu thế sẽ phải ra đi. Ông cũng đang chơi trò may rủi rằng Allen và Buffett sẽ không từ chức khỏi hội đồng quản trị, một vụ nổ chết người ngay lập tức. Allen và Buffett cũng sẽ đánh cược rằng nếu như Ivester cầu xin lòng thương hại của hội đồng quản trị và vượt qua được thì cũng không kéo dài được lâu.*

[39]. *Phỏng vấn James Robinson, cựu CEO của American Express và thành viên hội đồng quản trị Coca-Cola.*

[40]. *Cổ phiếu KO rớt giá 14% trong hai ngày.*

[41]. *"What Really Happened at Coke." Betsy Morris và Patricia Sellers.*

[42]. *Ý nói Buffett và Allen. – ND*

[43]. *"Buffett: What Went Wrong?" Martin Sosnoff, Forbes, ngày 31/12/1999.*

[44]. *"What's Wrong, Warren?" Andrew Barry, Barron's, ngày 27/12/1999.*

[45]. *"The Oracle of Everything", Andy Serwer, Fortune, ngày 11/11/2002.*

[46]. *Phỏng vấn Kathleen Cole.*

[47]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr.*

[48]. *Nguyên văn: 500 Nations. – ND*

[49]. *Phỏng vấn Peter Buffett.*

[50] . *Phỏng vấn Howie Buffett.*

[51] . *Phỏng vấn Howie Buffett, Peter Buffett, Susie Buffett Jr.*

PHẦN VI

NHỮNG TẤM NGÂN PHIẾU TRẢ LẠI CHO ĐỜI

(Claim Checks)

53.

THẦN ĐÈN

Omaha, 1998

Buffett luôn cảnh giác tránh bị rơi vào cái mà Munger gọi là hội chứng Shoe Button Complex, nghĩa là lên mặt dạy đời người khác như thể mình là người "biết tuốt". Nhưng vào giữa những năm 1990, cả ông và Munger bắt đầu nhận được – và trả lời – ngày càng nhiều câu hỏi về sự nghiệp của họ. Ông thường kể cho các vận động viên và sinh viên nghe câu chuyện về Thần đèn.

" *Năm 16 tuổi, trong đầu tôi chỉ có hai điều – con gái và xe hơi."* Buffett kể với giọng có vẻ như phóng túng lắm nhưng lại cố tình bỏ qua một chi tiết quan trọng: tiền bạc. " *Tuy nhiên, tôi không giỏi tán chuyện các cô gái. Vì thế tôi chỉ mê xe hơi thôi. Thực ra, tôi cũng có để ý bọn con gái nhưng tôi may mắn với những chiếc xe hơn.*

Năm tôi bước sang tuổi 16, một vị thần đèn hiện ra trước mặt tôi và nói: "Warren, ta sẽ cho ngươi chiếc xe mà ngươi thích. Nó sẽ có mặt tại đây vào ngày mai cùng với một chiếc nơ to quấn ngang. Hoàn toàn mới toanh. Và nó là của ngươi.'

Sau khi nghe lời hứa hẹn của Thần đèn, tôi hỏi: "Thế điều kiện là gì?" Thần đèn trả lời: "Chỉ có một điều kiện thôi. Đây là chiếc xe đầu tiên và cũng là cuối cùng mà ngươi có trong đời. Vì thế nó phải ở với ngươi trong suốt cuộc đời ngươi!'

Nếu lời hứa đó là sự thật thì tôi đã chọn chiếc xe đó. Nhưng, các bạn biết đấy, khi biết rằng mình phải sống suốt đời với nó, tôi nên làm gì với nó đây?

Tôi sẽ đọc sổ tay hướng dẫn sử dụng năm lần. Tôi sẽ luôn luôn giữ nó trong ga-ra. Nếu nó có một vết trầy xước nhỏ nào, tôi phải đánh bóng nó ngay lập tức bởi nếu không nó sẽ bị gỉ sét. Tôi sẽ cưng chiều nâng niu nó như một đứa trẻ, bởi vì nó sẽ đi với tôi đến hết cuộc đời.

Đó chính là vị trí mà bạn cần đứng vào để soi xét tâm hồn và thể xác của bạn. Bạn chỉ có một tâm hồn và một thể xác, và chúng phải tồn tại suốt cả cuộc đời bạn. Làm chủ chúng trong vài ba năm là điều dễ dàng, nhưng nếu bạn không để tâm chăm sóc chúng thì 40 năm sau, chúng sẽ mục nát và vỡ tan từng mảnh, giống hệt một chiếc xe hơi già nua hoen gỉ vậy.

Và đây chính là điều các bạn cần làm ngay: hãy quyết định xem tâm hồn và thể xác của bạn sẽ như thế nào sau 10, 20, 30 năm nữa kể từ lúc này.

54.

CUỘC PHẪU THUẬT

Omaha, tháng Giêng – tháng Tám, 2000

Buffett bắt đầu tuần lễ đầu tiên của thiên niên kỷ mới từ phòng làm việc của ông. Trong số tân niên, tờ *Sunday Times* của Anh viết: “Việc làm ngơ trước công nghệ dường như đã biến Buffett thành một con tinh tinh.” [1] Một trong những thư tín đầu tiên của năm mới là một e-mail của Ron Ferguson, CEO của General Re.

Buffett đã làm tất cả những gì có thể nhưng General Re cho tới giờ phút này vẫn không đem lại điều gì ngoài những tin tức tồi tệ. Một năm về trước, sau khi thừa nhận có hành vi lừa dối trong vụ sai phạm Unicover chỉ một vài tuần sau khi Berkshire mua lại nó, Ferguson lại có một lời thú tội mới. Các nhà sản xuất phim và các chủ nợ của họ đã xúi bẩy General Re đứng ra bảo lãnh bán vé các bộ phim của Hollywood. General Re bảo rằng họ sẽ chi trả nếu bưu điện thiếu tiền, mà không hề biết rằng kịch bản nào sẽ được dựng thành phim hoặc ai sẽ là người đóng vai chính. Buffett kinh hoàng khi phát hiện ra điều này. Chỉ trong vòng một vài tuần, các vụ kiện tụng từ thất bại trong việc tài trợ sản xuất phim bắt đầu nổ ra, và tốc độ còn nhanh hơn cả tốc độ huy động các khoản tín dụng đổ vào những bộ phim bị thất bại. Có lẽ cũng cần phải nói rằng, nhà quản lý *được yêu thích* của ông, Ajit Jain tài ba, sẽ không bao giờ bảo lãnh cho các thương vụ phim ảnh nhảm nhí trên. Mặc dù vậy, mọi sự đều đã vỡ lở.

Sau đó Ferguson tự đưa mình vào một cuộc bới lông tìm vết về việc làm thế nào để bảo hiểm cho một cuộc xổ số trên mạng Internet qua trang Grab.com mà Ajit đang ký hợp đồng tái bảo hiểm. Giờ đây Buffett nhận ra rằng Ferguson có một triết lý rất khác biệt so với triết lý của ông. Buffett luôn thích nói về việc tại sao ông thích bước qua một thanh xà cao một foot [2] hơn là những thanh xà cao 7 foot. [3] Ferguson không muốn làm điều đó vì nó đúng là một cú úp rổ ăn hai điểm. General Re, ông nói, chỉ nên thực hiện các thương vụ nào mà họ có thể bảo hiểm.

Buffett tung một cú đấm sấm sét nhằm kết thúc trận đấu và quyết định rằng ông cần một sự thay đổi trong ban quản lý. Tuy nhiên, ông chưa hành động vì tình hình chưa đến mức thúc bách. General Re có một lịch sử kinh doanh tuyệt vời và chỉ cần uốn nắn đôi chút chứ không cần một cuộc thanh lọc. Sa thải Ferguson ngay sau khi mua lại công ty sẽ tạo ra sự xáo trộn và ồn ào không cần thiết. Ông rất ghét phải sa thải bất kỳ ai.

Hai tháng sau vụ Grab.com, trong khi cả thế giới đang chào đón thiên niên kỷ mới thì Ferguson thú nhận rằng General Re đã lỗ một khoản khác là 273 triệu đô la do việc định giá bảo hiểm sai. Lời thú nhận này giáng cho Buffett một đòn đau, rằng ông không còn hy vọng những vụ như thế này sẽ là những lỗi lầm nhỏ lẻ nữa, mà là một sự phá hoại. General Re dường như bị nguyền rủa ngay từ ngày ông tuyên bố rằng mình đã mua được nó. Trong 12 tháng đầu tiên hoạt động dưới quyền điều khiển của Berkshire, General Re – trước đây từng là một mẫu mực về tính kỷ luật – đã nhào thẳng xuống hố với số lỗ tổng cộng gần 1,5 tỉ đô la từ hoạt động tái bảo hiểm, định giá bảo hiểm và quyền chọn rủi ro. Không một công ty nào do Buffett sở hữu lại kinh doanh lỗ lã đến mức như thế này. Buffett chỉ đề cập sơ qua về vụ này nhưng nói rằng ông sẽ sớm ra tay hành động.

Khi tin tức được công bố, các nhà đầu tư nhanh chóng điều chỉnh lại suy nghĩ của họ. Liệu việc trả 22 tỉ đô la để mua General Re có phải là một sai lầm lớn hay không? Danh tiếng của Buffett một lần nữa lại bị tổn thương.

Trong khi đó, tại Coca-Cola, bất kể sự thay đổi trong ban giám đốc, mọi việc cũng không khá hơn. [4] Doug Daft, CEO mới của Coca-Cola, đã cắt giảm 6.000 lao động vào tháng Giêng như một hành động mở đầu cuộc cải tổ. Các nhà đầu tư phản ứng mạnh vì sốc. Chỉ một thiểu số tại Wall Street chỉ ra những trầm tích mọc lên từ con sông lợi nhuận của Coke và các nhà đầu tư lại không được thuyết phục rằng họ đã đúng. Thế là Coca-Cola bị công kích dữ dội, và cùng với nó, BRK, vốn chỉ còn 56.100 đô la mỗi cổ phiếu vào ngày 01 tháng Giêng năm 2000, giờ đây bắt đầu rơi tự do.

Hai tuần sau, vào ngày 9 tháng Hai, trong sự tĩnh lặng của buổi sáng sớm trong văn phòng riêng của mình, Buffett ngồi nheo mắt nhìn chăm chú vào màn hình đọc bản tin của CNBC và bắt đầu phân loại. Đường dây nóng đổ chuông. Chỉ một mình Buffett sử dụng đường dây này. Ông nhấc máy ngay lập tức. Đó là Jim Maguire, người mua bán các cổ phiếu BRK trên sàn chứng khoán New York. Ông có một cuộc nói chuyện ngắn với Jim.

“Vâng, ừ… ừmmm… Được. Ừmmm… Không phải bây giờ. Được, Ừmmm… Ừmmm… Được. Cảm ơn.” Và gác máy.

Maguire gọi để báo với ông rằng các lệnh đặt bán đang đổ dồn vào cổ phiếu BRK. Trong khi Buffett đang chơi bài bridge trực tuyến vào đêm hôm trước thì một người viết tin cho trang Yahoo! với nickname là “zx1675” đã đưa lên mạng một tin chấn động: “Warren nhập viện – Nguy cấp!”. Trong vài giờ tiếp theo, tin đồn lan nhanh theo cấp số nhân. Người ta kháo nhau rằng: “BUFFETT GIÀ VÀ YẾU RỒI, BÁN ĐI!” và “BÁN, BÁN, BÁN, BÁN, BÁN”. Với tin đồn này, cổ phiếu của Berkshire càng được giao dịch khó khăn hơn và hứng chịu những đòn trời giáng. [5]

Điện thoại cá nhân của Buffett reo liên tục. Đó là một buổi sáng bất thường đầy những cuộc điện thoại. Ông tự trả lời các cuộc gọi đến như thường lệ. Tiếng cười to vui vẻ với mọi người “Ồ, xin chào!” cho thấy ông rất vui khi gặp lại người đang ở đầu dây bên kia.

- Ông khỏe chứ? – Người gọi đến thăm dò, giọng nghe có vẻ cấp bách.

- Ồ,… chưa bao giờ tôi khỏe như lúc này!”

Nếu có một cơn lốc xoáy đổ thẳng vào tòa nhà Kiewit Plaza, có lẽ Buffett vẫn sẽ nói rằng mọi thứ “chưa bao giờ tốt hơn thế này” trước khi để ý đến cơn lốc. Nhiều người đã quen đọc tâm trạng của Buffett qua giọng nói của ông. Hôm nay, giọng của ông nghe có phần căng thẳng. Suốt buổi sáng, tất cả những người gọi đến đều hỏi thăm ông có khỏe không, *thật không* ?

Tôi ổn mà, Buffett giải thích, tất cả mọi thứ đều ổn cả. Thật đấy. Nhưng nhìn cách người ta mua bán các cổ phiếu BRK thì rõ là họ đang lắng nghe và làm theo tin đồn. Đó là sức mạnh của truyền thông. Khi BRK tiếp tục trượt dài theo tin đồn về cái chết đang đến dần của Buffett, các cổ đông tiếp tục gọi điện cho các nhà môi giới của họ yêu cầu được biết Buffett còn sống hay đã chết. Những người quen biết với những người quen biết [6] Buffett vặn hỏi họ: “Anh có chắc không? Anh tận mắt nhìn thấy Buffett chứ? *Làm sao anh biết chắc chắn điều đó?”*

CNBC phát đi một bản tin về những lời đồn đoán về cơn hấp hối của Buffett và thêm vào câu chuyện những lời cam đoan của ông. Nghi ngờ càng tăng lên. Nếu ông ấy nói rằng mình khỏe mạnh thì có nghĩa là ông ấy không chết! Thế là tin đồn thứ hai xuất hiện, rằng Buffett đang lợi dụng tình hình để mua thêm chính cổ phiếu Berkshire với giá rẻ. Lời đồn tai quái đó đánh thẳng vào điểm yếu của ông, nơi sự chính trực có thể va chạm với lòng tham đến mức tàn nhẫn của ông.

Tình trạng khó khăn tiếp tục kéo dài hai ngày sau đó trong khi giá cổ phiếu

BRK giảm thêm 5%. Cứ cho là vai trò của ông là không thể thiếu thì tin đồn này cũng mang đến cho ông một lời khen tặng. Nhưng ông cảm thấy bị tổn thương khi mọi người đều nghĩ rằng ông đang lừa dối các cổ đông của chính mình bằng cách mua lại cổ phiếu BRK với giá rẻ qua những thông tin sai sự thật. Ông cũng căm ghét việc bị gởi email tống tiền bởi những kẻ xuẩn ngốc cố tình thao túng giá cả cổ phiếu. Ông không thể làm một con chó trong sợi dây chăn dắt của bất cứ ai. Ông bỗng sợ hãi với ý nghĩ rằng nếu ông phản ứng gay gắt với sự thao túng thị trường, ông sẽ làm xuất hiện nhiều tin đồn hơn – và thế là một quyết định được đặt ra.

Cuối cùng, ông lý giải rằng mọi tin đồn sẽ tự chấm dứt vì chính sự dối trá của nó. Nhưng "cuối cùng" là khi nào? Trong khi đó, một thực tế mới đã xuất hiện: trong thời đại Internet, ông ngày càng mất kiểm soát mức độ nhận thức của công chúng đối với ông. Cuối cùng, ông buộc phải đầu hàng và cho phát hành một thông cáo báo chí đặc biệt.

Thông cáo đó viết rằng:

Gần đây có một số tin đồn trên Internet liên quan đến việc mua lại cổ phần và tình hình sức khỏe của Warren Buffett. Dù rằng chính sách nhất quán của Berkshire là không bình luận gì về các tin đồn thất thiệt, song chúng tôi buộc phải thực hiện một ngoại lệ trước các tin đồn như thế này. Rằng, *tất cả các tin đồn về việc mua lại cổ phần và tình hình sức khỏe của Warren Buffett là "dối trá 100%"* . [7]

Thông báo đó vô dụng. BRK tiếp tục giảm thêm 11% ngay trong tuần lễ đó và không có dấu hiệu hồi phục.

Vào ngày 9 tháng Ba, *Newsday* bắt đầu bước vào vụ này bằng cách trích dẫn lời của Harry Newton, chủ bút tờ *Technology Investor* : "Tôi xin nói để các bạn biết rằng khi đưa ra bản thông cáo báo chí đó, lẽ ra Warren Buffett nên nói với các cổ đông của mình như thế này: "Tôi xin lỗi!" và thế là đủ." Ngày hôm sau, BRK giảm xuống còn 41.300 đô la mỗi cổ phiếu và được giao dịch chỉ hơn giá trị sổ sách một chút. Huyền thoại về "lợi thế Buffett" – tức mức giá cao của cổ phiếu BRK trong giao dịch nhờ danh tiếng của Buffett – đã không còn nữa. Mới ngày hôm trước, chỉ số NASDAQ đã nhảy lên tận đỉnh núi Andes để đạt mức 5.000 điểm. Từ tháng Giêng năm 1999 nó đã tăng lên gấp đôi và tổng trị giá các cổ phiếu thành phần tạo nên chỉ số này đã vượt hơn 3 ngàn tỉ đô la.

Sự tương phản trở nên rõ ràng đến mức không thể làm ngơ. Một chuyên viên tài chính viết rằng các nhà đầu tư như Buffett là những " *fallen angel* [8] không được ưa chuộng vì bị xếp hạng thấp… bị làm cho lỗi thời vào năm 1999 bởi

những người không thuộc một tổ chức nào nhưng lại nói rằng các quy luật đầu tư cũ đã bị hủy bỏ và chứng minh cho những lý thuyết mới của họ bằng những con số mắt thấy tai nghe.” [9]

Buffett khốn khổ với những luồng dư luận tai hại. Mặc dù vậy, ông vẫn không thay đổi chiến lược đầu tư của mình. Các chủ sở hữu của BRK lẽ ra phải khấm khá hơn qua cuộc đầu tư vào một chỉ số của thị trường trong 5 năm trước đó – một cơn hạn hán dài nhất trong lịch sử của Berkshire. Vụ đầu tư của ông vào Coca-Cola, từng đạt giá trị 17,5 tỉ đô la, giờ chỉ còn 8,75 tỉ đô la. Sự quyết đoán của ông khi không từ bỏ biên an toàn có nghĩa là Berkshire đang tích lũy hàng tỉ đô la tiền vốn chưa sử dụng, hiện nằm trong các loại trái phiếu có mức sinh lời thấp. Buffett hiểu rõ các bộ phận cốt lõi của một chiếc máy tính, nhưng ông không hề có ý mua một cổ phiếu nào của các công ty công nghệ, dù ở bất cứ giá nào. Ông nói: *“Nói về Microsoft và Intel, tôi không biết thế giới này rồi sẽ ra sao sau 10 năm nữa. Và tôi cũng không muốn tham gia vào một ván bài mà những người khác đang nắm lợi thế… Ngành phần mềm không nằm trong vòng tròn năng lực [10] của tôi… Chúng tôi biết Dilly Bars [11] nhưng không biết gì về phần mềm.”* [12]

Vào tháng Hai năm 2000, Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái Hoa Kỳ (SEC – US Securities and Exchange Commission) bác yêu cầu của Berkshire Hathaway về việc cho phép họ được giữ bí mật thông tin về một số cổ đông của họ. SEC cân nhắc thận trọng các quyền lợi khác nhau của các nhà đầu tư trong một thị trường ổn định trước quyền được biết thông tin và đưa ra các qui tắc bảo vệ quyền được biết thông tin của các nhà đầu tư. Thay vì tích cóp một lượng cổ phiếu khổng lồ như đã từng làm đối với American Express hay Coca-Cola, ông chỉ có đủ thời gian để gom vội một số cổ phiếu trước khi người khác giẫm lên đuôi áo ông. Mặc dù ông sẽ tiếp tục chống lại phán quyết đó, nhưng SEC đã biến ông thành Ben Graham, người mở tất cả các sổ sách của mình cho cả thế giới nhìn vào. Từ lúc này trở đi, việc mua lại toàn bộ các công ty khác – vốn luôn luôn là cách ưa thích của Buffett trong việc sử dụng vốn đầu tư – sẽ là cách sử dụng tiền bạc chủ yếu tại Berkshire. Có nghĩa là việc bỏ ra những khoản tiền lớn vào cổ phiếu sẽ được cân nhắc kỹ lưỡng hơn nữa. Điều đó thật nhức nhối trong một thời đại mà các phương tiện truyền thông đều xem Buffett “từng là nhà đầu tư vĩ đại nhất thế giới.” [13]

Ngày 10 tháng Ba, một ngày sau khi Harry Newton nói rằng Buffett nên xin lỗi các cổ đông, *Wall Street Journal* viết rằng hầu như tất cả mọi người đều đang kiếm được khá bộn tiền qua các cổ phiếu công nghệ, ngoại trừ Ngài Buffett ngang bướng và cộc cằn, người đang nắm trong tay loại cổ phiếu bị mất giá đến

48% so với thời kỳ nó đạt đỉnh cao nhất. [14] Tờ báo so sánh thành tích của ông với một nhân viên đã nghỉ hưu của AT&T, người có danh mục đầu tư có mức sinh lời 35%, và nói rằng nhà đầu tư cổ phiếu công nghệ theo kiểu tài tử này "ơn chúa – không phải là Warren Buffett!" [15]

Chưa bao giờ trong sự nghiệp của mình Buffett có một quyết tâm và suy nghĩ rõ ràng trong việc thực hiện một thử nghiệm mà ông phải chịu đựng như trong ba năm qua. Mọi dấu hiệu của thị trường đều nói rằng ông đã sai lầm. Vì cứ khăng khăng bám vào một mớ ý nghĩ lỗi thời, rồi cả công chúng, các phương tiện truyền thông đại chúng và suy nghĩ của một vài cổ đông nên ông đã bị mắc kẹt. Ông chỉ có một cam kết nội tâm của chính mình để định hướng cho ông. Và đó là hình ảnh của một kẻ nghèo túng trong những năm qua đã quen với việc được tung hô đều đặn, như ông uống Cherry Coke hàng ngày vậy; một người quá nhạy cảm trước những lời chỉ trích của công chúng đến mức sẵn sàng từ bỏ bất cứ thứ gì có thể đặt ông vào những "hiểm họa" đó; một người đã tạc cuộc đời mình bằng cách kiểm soát tốt uy tín cá nhân; và là người sẵn sàng chiến đấu như một con mãnh hổ trước bất cứ điều gì có thể làm hoen ố tiếng tăm của nó.

Tuy nhiên, ngay cả danh tiếng của ông đang bị vây hãm, lần này, Buffett không chống cự. Ông không viết một bài xã luận nào, cũng không ra tuyên thệ trước Quốc hội về những hiểm họa của thị trường, hoặc tranh chấp tay đôi với giới báo chí, hay cho các hãng truyền hình phỏng vấn để tự bảo vệ mình, và cũng không sắp xếp để các đại diện của ông lên tiếng. Ông và Munger vẫn tiếp tục cuộc nói chuyện theo thông lệ của họ với các cổ đông của Berkshire, rằng trong khi thị trường đang bị định giá cao, họ không thể tiên đoán tình trạng này sẽ kéo dài trong bao lâu. Cuối cùng, không phải là một kỷ lục nhưng như một lời cảnh báo và một cách lý giải, Buffett đã nói rõ các quan điểm của ông lần cuối cùng và dự đoán rằng thị trường sẽ thiếu hụt trầm trọng hy vọng của các nhà đầu tư trong hai thập kỷ tới bằng một bài thuyết trình xuất sắc trước các nhân vật hàng đầu tại Sun Valley, mà không lâu sau đó trở thành một bài viết nổi tiếng trên tờ *Fortune* dành cho các nhà đầu tư thường thường bậc trung bên ngoài Phố Wall.

Phải có một sự can đảm vô cùng lớn mới giúp ông mở lời đề nghị Nick Brady ra tay cứu Salomon. Nhưng để phá vỡ một sự kìm nén cũng lớn cỡ đó và tự cam kết sẵn sàng đương đầu với những lời chỉ trích và chế nhạo có thể kéo dài trong nhiều năm, ông cần thể hiện sự dũng cảm theo kiểu khác mới có thể biến cái bong bóng Internet trở thành một trong những thách thức cá nhân lớn nhất trong sự nghiệp của ông.

Vào ngày 11 tháng Ba, tức 24 giờ sau khi *Wall Street Journal* nói rằng nhờ ơn

chúa mà một nhân viên đã nghỉ hưu của AT&T đầu tư giỏi hơn Warren Buffett, Berkshire Hathaway phát hành báo cáo hàng năm và Buffett tự cho mình một điểm "D" [16] vì đã thất bại trong việc đầu tư tiền vốn của Berkshire. Tuy nhiên, ông không nói rằng việc ông chủ ý tránh đầu tư vào các cổ phiếu công nghệ là một sai lầm. Ông chỉ đơn thuần tái định vị các kỳ vọng của các cổ đông. Ông viết rằng, vì quy mô vốn khổng lồ, Berkshire giờ đây chỉ tăng trưởng với tốc độ "khiêm tốn" về giá trị và chỉ cao hơn mức trung bình của thị trường một chút. Nhưng trong thâm tâm, ông cảm thấy rằng điều đó cần phải được làm rõ.

Một cách riêng lẻ, Buffett thông báo rằng giá cả cổ phiếu BRK hiện rẻ tới mức Berkshire rất vui lòng xem xét đề nghị của bất kỳ nhà đầu tư mua lại cổ phiếu của chính nó. Làm điều đó – nghĩa là đưa lại tiền mặt cho các cổ đông, những người đã không nhận một đồng cổ tức nào trong hàng thập kỷ qua; hay thậm chí chỉ mới suy ngẫm về điều đó thôi – dường như là Buffett, một kẻ đam mê tích lũy tiền bạc, đã bất ngờ trở thành một nhà tu khổ hạnh.

Và lần thứ hai trong sự nghiệp của mình, Buffett đã thông báo công khai những cổ phiếu mà ông muốn mua trước. Lần đầu tiên là vào năm 1970, khi ông nói rằng: "Tôi sẽ mua Berkshire Hathaway". Một lần nữa, các nhà đầu tư phải tự hỏi rằng họ nên nghiêng theo chiều nào. Nhưng lần này, nhiều người trong số họ hiểu rõ thông điệp của Buffett. Sự sốt sắng của ông trong việc trả tiền mua lại cổ phiếu của Berkshire đã dẫn đến một tuyên bố bất ngờ, và trước khi ông kịp mua vào cổ phiếu đầu tiên theo cách đó thì BRK đã tăng vọt lên 24%.

Tuần lễ tiếp theo, sàn giao dịch NASDAQ, vốn đầy dẫy các cổ phiếu công nghệ, đã gởi ra lời cảnh báo đầy đe dọa. [17] Vào cuối tháng Tư, nó đã lao dốc mất 31% và chịu một khoản lỗ thuộc hàng nhất nhì trong lịch sử của thị trường chứng khoán Hoa Kỳ.

Trước kỳ nghỉ lễ Phục Sinh, Buffett không quan tâm gì vì ông đang đau gập cả người. Không thể tin được rằng ngay trước cuộc đại hội có đầy đủ tất cả các cổ đông quan trọng nhất của Berkshire, vốn là sự kiện chính trong năm của cá nhân ông, những tin đồn về sức khỏe của ông đã thành sự thật. Susie Jr. vội vã đưa ông vào bệnh viện vào lúc 3 giờ sáng. Ông nằm lại đó vài ngày cố gắng vượt qua cơn đau gây ra bởi một viên sỏi thận. Các y tá liên tục ra vào phòng ông, họ gọi ông là Bill. Mặc dù đau đớn cực độ nhưng ông không bao giờ hỏi gì về bệnh tình của mình. Ông chỉ không biết có chuyện quái quỷ gì đang xảy ra với ông. Ông hoảng hốt và liên tục gọi cho Susie Lớn nhưng bà đang ở tận Grand Lake, Colorado với nhóm bạn "gà mái mẹ" của bà thời trung học nên không thể giúp được gì. [18] Cuối cùng, ông thấy khỏe lại và bác sĩ cho ông về nhà. Khi con gái ông đến đón, cô giải thích rằng các y tá đã gọi ông là "Bill" vì ông đã đăng ký

khám chữa bệnh tại bệnh viện này bằng tên của Doc Thompson, nhạc phụ của ông.

Tuy nhiên, ngay lập tức, Buffett phải cấp tốc quay trở lại bệnh viện và nằm chịu trận cơn đau thận quái ác. Một lần nữa ông phải ngồi suốt đêm uống từng ca nước cho đến khi cuối cùng cuộc "tra tấn" bằng nước ấy bắt đầu tỏ ra có tác dụng. Nhưng từ đó về sau ông luôn lo lắng về một bộ phận trong cơ thể của ông, mà trước đây ông chưa từng quan tâm. "*Quả là đau như bị chặt từng khúc ruột – lúc đó sao mà tôi căm ghét nó vô cùng! Thực ra đó là những gì sẽ đến với bạn khi bạn ngày càng lớn tuổi* ." Ông nói.

Ông soát xét lại những vấn đề của mình. Cổ phiếu Berkshire đang bị mang tiếng xấu đến mức chỉ có ông ra tay mua lại chúng mới mong có thể cứu được cả công ty. General Re, thương vụ gần đây nhất của ông, dường như bị lời nguyền. Coca-Cola thì đang giằng xe tâm can ông. Làm thế nào mà bấy nhiêu tổn thất lại có thể kéo đến một cách nhanh chóng như thế đối với một công ty có bộ "áo giáp chống đạn"? Lẽ nào tất cả là do lỗi của Ivester già nua tội nghiệp? Và giờ đây, một vấn đề khác liên quan đến sức khỏe đang lù lù xuất hiện trước mặt ông.

Sự thật về cái chết nằm bên dưới bề mặt của ký ức bồn tắm của Buffett thỉnh thoảng lại hiện về. [19] Ông vẫn chưa chấp nhận cái chết của người cha kính yêu của mình. Ông chưa bao giờ nghĩ rằng ông cần làm một điều gì đó như một sự tưởng nhớ dành cho Howard. Ông chỉ cho treo bức chân dung lớn của Howard trên tường sau bàn làm việc của ông. Các loại giấy tờ tài liệu của Howard vẫn nằm yên dưới tầng hầm nhà ông và không ai chạm đến. Warren cũng không thể tự mình đọc hết tất cả. Ông rơi nước mắt mỗi khi nghĩ tới điều đó và tất nhiên thật kinh khủng nếu ai đó nhìn thấy cảnh những cảm xúc bị dồn nén của ông trong suốt 35 năm được dịp bùng lên dữ dội.

Ông đã từng nói rằng cây cối không thể vươn mãi tới trời cao; rằng một ngày nào đó mọi thứ đều phải kết thúc. Tuy nhiên, một mình ông không thể đối mặt với cái ngày mà ông vẽ một đường chấm dứt sự nghiệp của mình và nói rằng: "Nó đây rồi. Tôi đã hoàn thành sứ mệnh của mình. Sistine [20] đã kết thúc. Không có cách gì khác để kéo dài hơn được nữa – và mọi nỗ lực đều chỉ mang lại một kết quả rất bình thường."

Ông đã 69 tuổi. Ông không thể tin rằng mình đã 69 tuổi. Bởi vì, ông luôn cảm thấy mình sung mãn như một chàng trai trẻ. Ông tự an ủi rằng ông còn vài chục năm nữa mới bằng tuổi của mẹ ông, Leila, khi bà qua đời. Vụ General Re rồi sẽ ổn, và Coca-Cola, có thể được điều hành bởi một cái bánh sandwich kẹp thịt. Còn viên sạn thận này… Hô biến! Ký ức bồn tắm [21] của ông lại hoạt động.

Ông quay về chuẩn bị cho kỳ đại hội cổ đông hàng năm, vốn luôn là tuần lễ vui nhất trong năm của ông.

Suốt nhiều ngày liền từ cuối tháng Tư, thành phố ngày càng trở nên nhộn nhịp hơn, sân bay bận rộn hơn bình thường. Bắt đầu như một dòng nước nhỏ rồi lớn dần thành một con suối lớn, đoàn người đi dự đại hội cổ đông kéo nhau vào tiền sảnh các khách sạn để làm thủ tục nhận phòng, rồi họ lại túa ra ngồi đầy trong các quán cà phê hay các nhà hàng ngoài phố. Các công ty cho thuê xe hơi không còn chiếc nào để phục vụ. Quầy bar tại khách sạn Marriott Regency lúc này – nơi đặt "trụ sở chính" không chính thức, cũng là nơi họp mặt, của những kẻ "ngoại đạo" – cũng rất đông đúc. Thiên hạ đeo những tấm thẻ chứng nhận tư cách tham dự đại hội của Berkshire Hathaway dạo quanh khắp Omaha và xem mình là thành viên của một câu lạc bộ đáng tự hào nào đó. Bên trong văn phòng của Buffett, điện thoại reo liên hồi với những yêu cầu cấp thẻ khẩn cấp vào phút cuối cho các nhà báo, thẻ vào dự đại hội và những yêu cầu khác từ những cổ đông có mang theo những người khách riêng đến tham dự sự kiện đặc biệt nhất trong năm tại Omaha – bữa ăn nửa buổi vào giữa sáng Chủ Nhật tại tư gia của Buffett. Với sự kiên nhẫn ngoài mặt nhưng trong lòng mỗi lúc một bực bội trước những đòi hỏi ngày càng quá đáng của các vị khách, Debbie Bosanek, thư ký riêng của Buffett, đã làm thông suốt sự tắc nghẽn tại văn phòng mình bằng câu trả lời không trước mọi người.

Vào tối thứ Sáu, Buffett dạo quanh những nơi tụ tập đông người và cả các cuộc vui riêng của các cổ đông. Một vài "tín đồ" của ông ăn mặc như những kẻ chăn bò miền Tây, đầu đội những chiếc mũ to lớn màu vàng trông thật thời thượng, hòa mình cùng các cổ đông lâu năm và các nhà quản lý đầu tư xuất sắc nhất của Buffett trong một bữa tiệc cocktail tại Cửa hiệu Borsheim's. Ở đó, họ cùng rất nhiều cư dân của Omaha tha hồ thưởng thức các loại đồ uống và thức ăn được phục vụ miễn phí. Susan Jacques, người của Borsheim's, đứng ra tổ chức vụ này với sự tài trợ của Buffett, vì nó góp phần làm tăng doanh thu cho Borsheim's, mặc dù ông cũng có đôi chút nghi ngờ về mặt hiệu quả vì ông nhận thấy có khá nhiều người chỉ lợi dụng cơ hội để được ăn uống miễn phí mà thôi.

Lúc này Đại Khán phòng Civic, nơi sẽ diễn ra đại hội cổ đông, cũng đông đúc không kém. Hàng ngàn nhân viên hối hả làm việc, các nhà cung cấp, những người phục vụ tình nguyện; các gian trưng bày, hoa tươi, sản phẩm mẫu; xe tải giao bánh sandwich gà tây, hot dog và Coke; rồi các tấm pa-nô thông tin hướng dẫn, các khu trưng bày, an ninh, truyền thông, âm thanh, ánh sáng, máy chiếu và những bữa tiệc nhỏ dành cho các nhà cung cấp và những người phụ giúp chuẩn bị... Tất cả được thiết kế và dàn dựng chỉ bởi một người: Kelly Muchemore.

Kelly được Buffett gọi là “Flo Ziegfeld” [22] của Berkshire Hathaway. Cô làm toàn bộ những việc này mà không cần một thư ký nào cả. Thực lòng mà nói, cô chính là một thư ký. Có lẽ phải cần đến bốn người mới mong cán đáng nổi công việc của Kelly và Buffett rất hãnh diện khi nói ra điều đó với mọi người. Một trong những tác dụng phụ của niềm tự hào công khai này là thỉnh thoảng người ta tự hỏi rằng không lẽ họ chỉ được trả ở mức một phần tư so với những gì họ thực sự đáng được nhận. [23] Tuy nhiên, Buffett là người giỏi đền đáp cho nhân viên bằng những lời khen ngợi cao quý hơn là những thứ vật chất tầm thường. Những kẻ ở gần “mặt trời” nhất, như Muchemore, Bosanek và Deb Ray, nhân viên tiếp tân, là những người được tưởng thưởng nhiều nhất bằng… ngôn từ trong số toàn bộ nhân viên của Buffett. Mọi cổ đông của Berkshire đều được biết về những công việc tuyệt vời và những cống hiến xuất sắc của họ. Dường như chính sự khen ngợi kiểu này lại có tác dụng như một màn chắn giúp bảo vệ họ khỏi bị ảnh hưởng của Luật Nhiệt Động lực học của Rickershauser. Vì vậy, họ sẵn sàng làm những con thiêu thân lao mình vào bất kỳ cuộc tranh cãi hay xung đột nảy lửa để bảo vệ “mặt trời” của họ được yên ổn trong căn phòng sâu vào cuối hành lang, tách biệt hẳn mọi người. Trong những tuần lễ trước đại hội, tất cả họ đều tự nguyện gánh vác hai, ba việc cùng một lúc. Vào ngày đại hội, Deb và Debbie chịu trách nhiệm chào đón những vị khách VIP [24] và cánh nhà báo, trong khi Muchemore đi vòng quanh tất bật với máy bộ đàm cầm tay thực hiện nhiệm vụ tổng chỉ huy.

Vào lúc 4 giờ sáng ngày thứ Bảy, hàng trăm con người không biết mệt mỏi là gì đeo những tấm thẻ tham dự đại hội trên cổ xếp hàng bên ngoài Đại Khán phòng Civic chờ đến giờ mở cửa. Ba giờ sau, họ chen lấn xô đẩy nhau đi qua hàng rào anh ninh đang soát thẻ để tìm cho mình một chỗ ngồi tốt nhất. Sau khi treo áo khoác và áo len của mình sau thành ghế để giữ chỗ, họ tìm đường đi xuống các quầy phục vụ bên dưới để lấy bữa ăn sáng miễn phí cùng cà phê hay nước ép trái cây. Tám giờ sáng, một nửa số ghế vẫn còn bỏ trống, hóa ra họ không cần phải đến từ sớm tinh mơ như thế! Ba mươi phút sau, cả khán phòng đã đầy ắp 9.000 người. [25] Trong khi hầu hết các CEO đều rùng mình (hay kinh hoàng) trước một lượng khán thính giả đông như vậy, thì so với 15.000 người của năm trước, con số này đã giảm đến 40%.

Đúng giờ, khán phòng tắt đèn và bộ phim mở màn được chiếu lên màn ảnh. Sau mỗi năm, bộ phim lại dài hơn một chút. Mở đầu là hình ảnh biếm họa Warren như một siêu nhân, và Charlie đóng vai phụ, đang cò kè với nhau từng xu trong khi mua bán các sản phẩm của Berkshire. Kế tiếp là cảnh Thẩm phán Judy xét xử vụ tranh chấp 2 đô la tiền cá cược giữa Buffett và Bill Gates. Sau đó là các đoạn phim hài hước và các mẩu quảng cáo sản phẩm của Berkshire. Cuối

cùng là phần trình diễn của Susie với bài hát đã bị Berkshire hóa, cải biên từ bài hát chủ đề của Coca-Cola: “Điều thế giới thèm khát hôm nay… là Berkshire Hathaway.” [26]

Vào khoảng 9 giờ 30 sáng, Buffett và Munger bước lên sân khấu trong bộ com-lê thắt cra-vát và đưa mắt nhìn khắp lượt cử tọa cổ đông trung thành, ăn mặc đủ kiểu từ áo sơ-mi quần tây cho tới quần lửng, và số lượng đã bị teo tóp so với năm trước. Những chiếc nón bằng mút mềm màu vàng nhấp nhô đây đó giữa cử tọa. Sau năm phút báo cáo tóm tắt tình hình kinh doanh là phần hỏi đáp như thường lệ. Các cổ đông xếp hàng sau các mirco được đặt sẵn trong khắp khán phòng và thay phiên tung ra hàng loạt các câu hỏi về việc… cổ phiếu được định giá như thế nào. Một vài người khác hỏi về các cổ phiếu công nghệ. “Tôi không muốn đầu cơ với các cổ phiếu high-tech [27] . Bất cứ khi nào có sự bùng nổ đầu cơ, sớm muộn gì nó cũng bị uốn nắn lại.” Buffett trả lời. Rồi ông so sánh thị trường với những sự giàu có giả tạo về việc tham gia vào các mạng lưới gởi thư hàng loạt [28] và các dự án làm giàu nhanh theo kiểu Ponzi. “Các nhà đầu tư có thể cảm thấy mình giàu hơn, nhưng thực sự không phải vậy.” Rồi ông ngừng lại và quay sang Charlie. “Đúng không Charlie?”

Đến lúc đó Munger mới mở miệng. Cử tọa bên dưới khẽ ngẩng đầu lên. Câu trả lời mà họ thường nghe từ Munger là: “Không có gì để nói thêm cả.” Nhưng bất cứ khi nào Buffett đưa micro cho ông, cả đám đông khán thính giả lại xao động với một cảm giác mơ hồ về sự nguy hiểm, giống như họ đang xem một người thuần hóa sư tử có kinh nghiệm đang làm việc với chỉ một cái ghế và một chiếc roi da.

“Lý do chúng tôi sử dụng từ “thặng dư xấu” [29] là bởi vì nó sẽ tạo ra những hệ quả xấu. Điều đó thật phi lý. Nếu quý vị trộn nho khô với cứt bò [30] thì nó vẫn là cứt bò thôi!” Munger nói.

Đám đông bên dưới xôn xao, hổn hển. Ông ta vừa nói gì vậy? “Cứt” à? Có phải Charlie vừa so sánh các cổ phiếu Internet với “cứt” ngay trước mặt bọn trẻ con được đưa đi cùng với cha mẹ chúng, chứ đừng nói có cả giới báo chí ở đây, ngay trong khán phòng này hay không? Rõ ràng ông ấy vừa nói “cứt”! Phải mất một lúc khán phòng mới trở lại bình thường.

Một người nào đó đưa ra “câu hỏi bạc”. Sau đó, mọi người bắt đầu hướng xuống tầng hầm để mua giày dép, những bộ dao Ginsu và Kẹo See’s. Một câu hỏi hàng năm về vị thế bạc của Buffett đã trở thành một nghi thức chán ngắt. Năm 1997, ông tuyên bố rằng ông đã mua gần 1/3 nguồn cung cấp bạc kim loại cho cả thế giới. Thay vì gợi lại những hồi ức về vụ đầu cơ tem Blue Eagle thời

mới bước vào nghề, thông báo này đã làm cho những người yêu thích ngành kinh doanh kim loại màu trở nên mê loạn vì bất ngờ nắm được ưu thế thị trường của kim loại này. [31] Thế là sự chú ý dồn vào thương vụ đơn lẻ này trở nên nhiều hơn bất cứ thương vụ nào trong lịch sử của Berkshire. Buffett không phải là kẻ ham thích kim loại này. Ông đầu tư vào đó vì mục đích kinh doanh, theo đúng quy luật cung – cầu, chứ không phải đầu cơ kiếm lời hay sử dụng nó như một quỹ hedge để bảo toàn vốn nếu có lạm phát. Theo ông, cổ phiếu của những công ty có khả năng tăng giá mới là một quỹ hedge tốt hơn, mặc dù lạm phát có thể ăn mòn cả những khoản lợi nhuận mà nó tạo ra. Ông mua bạc vì nghĩ rằng đó là một vụ đầu tư tốt, nhưng cái ông thực sự muốn là đi thăm nơi chứa bạc. Ông tự hình dung ra rằng mình đang đứng trong một hầm bạc bí mật giữa London và cười tươi khi đếm những thỏi bạc sáng lấp lánh. [32] Câu hỏi bạc vì thế làm cho Buffett và Munger phải đảo mắt nhìn lên trời trong một khoảnh khắc, dù Buffett đã trả lời một cách lịch sự rằng sở hữu bạc là một cuộc cưỡi trên lưng cọp. Ông cố kiềm chế không nói rằng một chuyến đi thăm hầm bạc sẽ làm phấn chấn đáng kể cuộc cưỡi lưng cọp này.

Các câu hỏi được đặt ra liên tục trong khi Buffett và Munger lắng nghe và tiếng sột soạt gỡ bỏ giấy gói kem Dilly Bars ngày càng nhiều hơn. Các cổ đông bắt đầu lên tiếng phàn nàn. Họ không thích giá cả cổ phiếu như thế này. [33] Một cô gái trẻ nói rằng cô đang tìm một trường dạy đánh máy vì cổ phiếu Berkshire không đảm bảo cho cô theo học đại học. [34] Gaylord Hanson đến từ Santa Barbara, California đứng trước Micro hô hào rằng ông ta đã mua BRK khi nó gần đạt tới đỉnh vào năm 1998 dựa vào thành tích đầu tư của Buffett nhưng may mắn hòa vốn vì số tiền ông ta bị mất được bù đắp bởi 4 cổ phiếu công nghệ mà ông ta đã mua vào trước đó. [35] Ông ta thúc giục Buffett phải đầu tư ít nhất 10% tài sản của Berkshire vào các công ty công nghệ. “Đó là con đường duy nhất tại thành phố này. Chẳng lẽ ông không còn chút ý chí nào để chọn ra một vài loại cổ phiếu công nghệ để đầu tư hay sao?”

Các câu hỏi cứ xoay quanh những chủ đề đó. Thế còn những nhà quản lý đầu tư xuất sắc như Stanley Druckenmiller, người đã nhượng bộ và mua cổ phiếu công nghệ của Soros thì sao? Xét kết quả đáng thất vọng của Berkshire, lẽ nào Buffett không thể tìm ra một điều gì mới mẻ hơn? Nếu không phải là công nghệ, tại sao ông ấy lại không tiến hành đầu tư ra nước ngoài?

Thật là tồi tệ hơn cả bị sỉ nhục. Nhìn về phía các khán thính giả, Buffett nhận thấy điều đó. Lần đầu tiên sau bao nhiêu năm, vài người trong số họ cho rằng ông làm họ thất vọng: sự nỗ lực không ngừng của ông trong gần 50 năm qua đã không có ý nghĩa gì đối với họ, mọi thứ quay về vị trí cũ và các cổ đông của

chính ông đang quay lại phản đối ông. Tuổi tác của ông bỗng dưng không còn có nghĩa là kinh nghiệm mà là sự lỗi thời. Trong ngành báo chí, lúc này người ta xem ông là một ông già. Dường như thế giới hôm nay không còn muốn Berkshire Hathaway nữa rồi.

Cuối buổi, Buffett tu Cherry Coke ừng ực trong khi ký tên lưu niệm cho những người có nhu cầu. Sau đó, ông thay bộ đồng phục chơi bóng chày và ném quả bóng đầu tiên mở màn giải đấu Omaha Royals. Ông đi một vòng nữa quanh các bữa tiệc cùng với Astrid, trên người vẫn là bộ đồ thi đấu bóng chày, những giọt kem Dilly Bars nhỏ đều xuống đất theo từng bước chân của ông. Ông tổ chức một bữa ăn tối thân mật cùng gia đình tại nhà hàng Gorat's vào tối Chủ Nhật trước khi làm chủ tọa một cuộc họp ban quản trị – lại một bài tập giáo huấn khác – vào sáng thứ Hai. Sau cùng, ông, Susie cùng các con và gia đình họ bay đi New York. Vào lúc ông bắt kịp những người bạn tại New York, ăn uống với họ và đi xem biểu diễn cùng với gia đình trong khi không quên ghé tại Bergdorf's mua quần áo mới, một công việc theo trách nhiệm mà ông không hề thích thú chút nào, thì ký ức bồn tắm đã làm xong công việc của nó. Trong thời gian ở New York, ông cũng có một buổi nói chuyện về đầu tư hiện đại trong khóa giảng dạy của Ben Graham tại Đại học Columbia và gặp gỡ với hơn nửa tá nhà báo đang tham dự chương trình báo chí – kinh doanh của Đại học Columbia. [36]

Sáng thứ Bảy, ông triệu tập ba thành viên ban quản trị của General Re đến căn phòng của ông tại Plaza Hotel. Ron Ferguson mang theo một loạt những bản in sẵn các báo cáo được làm bằng PowerPoint và bắt đầu trình bày chậm rãi chuỗi kết quả kinh doanh tồi tệ của General Re. Buffett lắng nghe trong vài phút rồi cau mày và tỏ ra sốt ruột. Cuối cùng, ông nói, tại sao chúng ta không đi thẳng đến phần kết quả nhỉ? Kết quả phải được cải thiện. Khách hàng đang nắm quyền đặt điều kiện với General Re, chứ không phải ngược lại. Việc này phải chấm dứt ngay. Cơ cấu phân quyền phải được củng cố và làm rõ. Phải có người nhận trách nhiệm chính chứ! [37]

Suýt nữa ông đã bảo Ferguson về hưu ngay cho ông nhờ, tuy rằng ý nghĩ đó đi ngược với điểm yếu muôn thuở của ông đối với các vị giám đốc lớn tuổi hơn ông. Ông thông cảm với Ferguson, người đang mắc chứng xuất huyết màng não vào cuối năm 1999. Tuy nhiên, Ferguson, người dường như không còn minh mẫn sau đó, đã tự nguyện từ chức nhưng Buffett không đồng ý. Ông không tin được rằng ông phải đuổi một ai đó về nhà chăn bò. Một vài nhà quản lý của ông đã rất lớn tuổi, trong đó có Phu nhân B., người vẫn làm việc cho đến 103 tuổi và qua đời một năm sau đó. Ông nhớ cái tính khí cay độc của bà, nhưng cảm thấy

vô cùng nhẹ nhõm vì bà đã không còn cơ hội để đánh lừa ông các điều khoản về bất cạnh tranh đã ký với ông. Mục tiêu của riêng ông là phải sống lâu hơn Phu nhân B., không phải chỉ một vài năm mà ít nhất phải là 5 năm, như ông đã từng sợ rằng bà sẽ sống lâu hơn ông. Lúc nào ông cũng khoe khoang với mọi người về một "thủy thủ đoàn" già cả của Berkshire, và ban quản trị của ông ngày càng giống với các vị quan tòa già lụ khụ của Tối cao Pháp viện Hoa Kỳ.

Vì thế, hãy tưởng tượng xem có phải thần hộ mạng của Buffett đang nhìn xuống ông một vài tuần sau đó hay không, khi ông đang chơi bài bridge sau bữa ăn tối tại nhà Bill và Melinda Gates. Ông trả lời các câu hỏi với giọng bực tức và lặp đi lặp lại rằng ông "rất khỏe", nhưng rõ ràng là ông không vui. Sharon Osberg, người biết đọc ra các dấu hiệu cho thấy Buffett đang trong tình trạng bất ổn, đã hội ý với hai vợ chồng nhà Gates và họ nhanh chóng gọi ngay một bác sĩ đến khám, bất kể những phản đối của ông. [38]

Vị bác sĩ rất ngạc nhiên vì Buffett chưa bao giờ làm nội soi trực tràng. Ông ấy cho ông một liều thuốc giảm đau và đưa ông về nhà trong yên ổn. Nhưng, ông cần đến bệnh viện để khám tổng quát và làm nội soi trực tràng kỹ lưỡng ngay khi trở về Omaha, bác sĩ khuyên.

Nhưng vị thần hộ mạng có lẽ không nhẹ nhàng lịch thiệp đến thế. Howard Buffett bị mắc chứng ung thư ruột kết và chết vì các biến chứng di căn của nó. Ở tuổi 69, Buffett đang nghĩ gì mà còn không chịu làm nội soi trực tràng? *Việc này* chắc chắn không giống như cách bạn chăm sóc chiếc xe hơi duy nhất của mình.

Một tháng sau, BRK tăng gần 5.000 đô la, lên 60.000 đô la mỗi cổ phiếu. *Fortune* nhận ra rằng mặc dù ông "lỗ nặng" trong năm 1999, mức hồi phục 47% hiện thời của Berkshire từ mức đáy tháng Ba đã giúp ông trở thành "người giỏi khôi phục niềm tin" [39] Tuy nhiên, ông cần hồi phục hơn nữa bằng một số cách khác.

Buffett đã lên kế hoạch cho bản thân trước cái thủ tục đáng sợ nhất của cuộc đời. [40] Mọi sự chăm sóc y tế đều tập trung vào ông ngay lập tức chỉ trong vòng một tháng kể từ ngày ông được phát hiện bị sỏi thận. Nhưng một cuộc "nội soi trực tràng" phải được xem là một biện pháp kiểm tra sức khỏe định kỳ. Ông tự làm mình bận tâm rối trí bằng cách suốt ngày ôm lấy máy điện thoại và chơi bài bridge, cả trò lái máy bay trực thăng trên máy tính. Khi có người hỏi ông về việc chữa trị sắp tới, ông trả lời rằng "chẳng có gì đáng phải lo lắng cả!"

Nhưng rồi ông thức dậy sau khi được nội soi trực tràng và bị sốc đến mức giận dữ. Một khối u lành tính khá lớn đã làm ổ bên trong ruột già của ông. Khối u đã lan ra và việc gỡ bỏ nó đòi hỏi phải phá hủy khá nhiều các cơ quan nội tạng

xung quanh nó. Đây không phải là chuyện đùa. Buffett quyết định chịu phẫu thuật vào cuối tháng Bảy, sau kỳ họp mặt hàng năm tại Sun Valley. “Ồ, tôi chẳng có gì để lo lắng cả!” Ông nói và kể những câu chuyện tếu đồng thời phấn khởi cho biết kết quả kiểm tra điện tâm đồ tốt đẹp của mình. “Tôi không bao giờ lo lắng nhiều về sức khỏe của mình, trừ những lúc các anh hỏi, còn thì tôi không bao giờ nghĩ ngợi gì về nó cả.”

Lúc này Buffett dường như đang rơi vào thế phải phát hành các thông cáo báo chí về sức khỏe của ông. Dưới đây là một thông cáo từng gây ồn ào với những thông tin tối nghĩa:

Warren E. Buffett, Chủ tịch của Berkshire Hathaway Inc., (Mã số chứng khoán: BRK.A, BRK.B), muốn vào một bệnh viện tại Omaha trong tháng tiếp theo để chịu một cuộc phẫu thuật cắt bỏ nhiều khối u lành tính bên trong ruột kết. Các khối u này được phát hiện hôm thứ Hai, khi Buffett đến bệnh viện khám sức khỏe định kỳ, nếu không có chúng thì phải nói là sức khỏe của ông là hoàn hảo. Cuộc phẫu thuật sẽ giữ ông lại bệnh viện nhiều ngày dù ông nghĩ rằng mình có thể nhanh chóng quay trở lại với công việc. Berkshire Hathaway công bố thông tin này nhằm ngăn chặn trước những tin đồn sai trái về sức khỏe của Warren Buffett, từng làm bất ổn việc giao dịch cổ phiếu BRK vào hồi đầu năm. [41]

Cuộc phẫu thuật kéo dài nhiều giờ đã để lại một sẹo mổ rộng hơn 15 centimet. Một khúc ruột già hơn 35 centimet của Buffett bị cắt bỏ. Ông nằm nhà tịnh dưỡng mất một tuần và lần đầu tiên trong đời, râu ria bỗng mọc tua tủa trên khuôn mặt ông. Bị bứt ra khỏi Berkshire Hathaway, ông nói chuyện nhiều hơn qua điện thoại, nhưng giọng ông nghe yếu đi thấy rõ.

“Ồ, không, tôi có mệt mỏi gì đâu, tôi hoàn toàn mạnh khỏe mà!” Ông nói. *“Tôi chỉ sụt một vài cân cần thiết thôi. Astrid chăm sóc tôi rất chu đáo. Bác sĩ bảo tôi có thể ăn uống tùy thích. À nhân tiện, tôi có nói với anh rằng tôi vào bệnh viện với một bộ ruột kết, nhưng khi ra thì chỉ còn lại nửa bộ không* [42] *?* Khi được hỏi ông có sợ căn bệnh tái phát không, ông đáp: *“ Ồ, không. Tôi chẳng sợ gì về điều đó đâu. Anh biết mà, tôi không bao giờ lo sợ về bất cứ thứ gì. Mà này, tôi có nói với anh về tay bác sĩ gây mê thường làm người phục vụ cho tôi ngoài sân golf chưa nhỉ? Tôi bảo anh ta trước khi anh ta làm tôi mê rằng tôi tin chắc là tôi đã cho anh ta tiền típ hậu hĩnh sau mỗi lần phục vụ golf cho tôi.”*

Thông cáo báo chí của Berkshire Hathaway đơn giản nói rằng khối u được xác nhận là lành tính và Buffett không cần điều trị gì thêm. Tuy nhiên, bất kể thông cáo này, tin đồn vẫn rộ lên khắp Internet và cả Wall Street một lần nữa. Một vài

người nói rằng chắc chắn Buffett bị ung thư, vì các khối u thì không đến mức phải phẫu thuật. Nhưng Warren tuyệt đối không cảm thấy đau bệnh gì và cũng không có cảm giác mình già đi. Ông thấy khỏe như một con bò mộng .

Tuy nhiên, sau khi chịu đựng vài đợt chữa trị khá nghiêm trọng trong đời, sức khỏe của ông lúc này bắt đầu giảm sút. Một ngày nào đó, cuộc đấu vật giữa ông và thần chết sẽ kết thúc; ông phải đối mặt với những câu hỏi mà ông cố tình né tránh. Vì Berkshire và Buffett có thể thay thế cho nhau, trong mắt của ông, cho nên tất cả mọi thứ thuộc về bản chất của ông bắt đầu nổi loạn chống lại sứ mệnh này. Nhiều câu hỏi khác xoay quanh Susie Lớn, người được cho là sẽ sống lâu hơn ông. Ông nói với mọi người rằng bà sẽ lo chu đáo cho ông tất cả mọi thứ, kể cả chuyện hậu sự.

---

[1] . *Bài báo "Buffett Bombs as High-Tech Funds Boom" của tác giả Joe Lauria, đăng trên báo Sunday Times (London) số ra ngày 02/01/2000.*

[2] . *Phút (foot), đơn vị đo chiều dài, một phút = 0,3048 mét. – ND*

[3] . *Lợi nhuận kỳ vọng từ vụ giao dịch là 90%, có nghĩa là, phí bảo hiểm đã bù vào được tiền cược của cuộc chơi may rủi có tỉ lệ thắng một ăn mười trong khi thật ra nó được kỳ vọng sẽ gần như là một ăn một trăm.*

[4] . *Mỗi 10% thay đổi của KO tương đương với 2,5% của BRK (một tỉ lệ tiêu biểu từ trước tới nay), nhưng hai loại cổ phiếu này thường được giao dịch gần như nối đuôi nhau – đặc biệt khi có tin xấu ở công ty Coca-Cola – cứ như BRK và KO là một và giống hệt nhau.*

[5] . *Bài "Buffett Health Scrape Illustrates Power – or Myth – of Message Boards" của tác giả Beth Kwon, đăng trên trang web TheStreet.com ngày 11/02/2000. Bài báo khiến cho tạp chí Financial Times số ra ngày 11/02/2000 phải bình luận trong mục "Lex" rằng: "Warren Buffett có thể không bị bệnh, nhưng giá cổ phiếu của ông ấy thì có thể". Financial Times đã mô tả việc kết tội Buffett không mua các loại cổ phiếu công nghệ như là một "cáo buộc nghiêm trọng".*

[6] . *Nguyên văn: "People who knew people who knew Buffett…", một cách viết hài hước của tác giả. – ND*

[7] . *Thông cáo báo chí của Berkshire Hathaway; xem thêm bài báo*

“Berkshire Hathaway Denies Buffett Is Seriously Ill” đăng trên báo New York Times số ra ngày 11/02/2000. Cách Buffett dùng xác suất để diễn tả sự vật là một trong những phẩm chất rất thú vị của ông; nếu ông bảo rằng 90% tin đồn là sai sự thật thì chuyện gì sẽ xảy ra?

[8]. *Fallen Angel: tạm dịch là “thiên thần rơi”, một thuật ngữ chỉ những cổ phiếu bị giảm giá trầm trọng so với lúc đỉnh điểm. – ND*

[9]. *Bài báo “Thesis vs. Antithesis: Hegel, Bagels, and Market Theories” của tác giả Ed Anderson, đăng trên tạp chí Computer Reseller News ra ngày 13/03/2000.*

[10]. *Tiếng Anh: Circle of Competence. – ND*

[11]. *Ý nói loại kem que phủ sô-cô-la Dilly Bars của Hãng Dairy Queen. – ND*

[12]. *Bài “We Don’t Get Paid for Activities, Just for Being Right. As to How Long We’ll Wait, We’ll Wait Indefinitely”, quyển số 3 và 4 trong tập XIII, tập san Outstanding Investor Digest, xuất bản ngày 24/09/1998 và bài “We Should All Have Lower Expectations – In Fact, Make that Dramatically Lower…”, quyển số 2 và 3 trong tập XIV, Tập san Outstanding Investor Digest, xuất bản ngày 10/12/1999 của hai Warren Buffett và Charlie Munger.*

[13]. *Bài báo “Focus: Warren Buffett”, đăng trên tạp chí Guardian số ra ngày 15/03/2000 (có thêm phần nhấn mạnh).*

[14]. *Một số nhà bình luận hiểu rằng bong bóng đã vỡ, nhưng vì giá trị trung bình vẫn cứ tăng lên nên quan niệm chung thay đổi chậm hơn. Bình luận của Chủ tịch Quỹ Dự trữ Liên bang Alan Greenspan đã được chộp lấy làm lý do để lo ngại hoặc an tâm, tùy vào quan điểm của người nghe. Đọc thêm bài “Bear Stages Sneak Attack on Net Stocks” của hai tác giả Matt Kranz và James Kim, đăng trên USA Today số ra ngày 16/02/2000; bài “Stalking a Bear Market” của tác giả Greg Ip, đăng trên Wall Street Journal số ra ngày 28/02/2000; bài “Technology Stocks Continue to Dominate”, đăng trên USA Today số ra ngày 02/03/2000.*

[15]. *Bài báo “The New Chips: Conservative Investors Finally Are Saying: Maybe Tech Isn’t a Fad” của hai tác giả E. S. Browning và Aaron Lucchetti, đăng trên báo Wall Street Journal số ra ngày 10/03/2000. Tờ báo đã trích lời một nhà đầu tư khác rằng: “Cũng giống như khi ngành đường sắt khởi sắc và làm thay đổi cả diện mạo của quốc gia”. Vâng, rất giống vậy. Việc đầu cơ cổ phiếu đường sắt đã trực tiếp dẫn đến những đợt khủng hoảng tài chính vào các*

năm 1869, 1873 và 1901. Những vụ lũng đoạn cổ phiếu đường sắt Erie và Northern Pacific chỉ là hai chương nhỏ trong lịch sử dài của những vụ kiện về tài chính lắm sắc màu có liên quan đến cổ phiếu đường sắt.

[16]. *Trường học ở Mỹ sử dụng thang điểm A, B, C, D. Trong đó A tương đương Giỏi, B Khá, C Trung bình, D kém. – ND*

[17]. *Bài báo "If You Think Last Week Was Wild" của tác giả Gretchen Morgenson, đăng trên New York Times số ra ngày 19/03/2000. Một dấu hiệu nữa báo rằng cuộc chơi đã tàn: vào ngày 20/03, tạp chí Fortune đã cho chạy một dòng tít lớn trên ngay trang bìa "Presto Chango: Sales Are Huge" của hai tác giả Jeremy Garcia và Feliciano Kahn, trong đó cáo buộc nhiều công ty thương mại điện tử sử dụng các biện pháp kế toán lừa phỉnh nhằm thổi phồng doanh số – tính chi phí tiếp thị thành doanh số, tính hàng đổi/trả thành doanh số, và hạch toán doanh thu trước khi hợp đồng được ký kết.*

[18]. *Phỏng vấn Sue James Stewart.*

[19]. *Buffett thường đối phó với những chuyện bực mình bằng cách đùa cợt về chúng. Ông đã kết thúc báo cáo thường niên 1999 của Berkshire Hathaway rằng ông yêu thích việc điều hành Berkshire và "nếu việc tận hưởng cuộc sống làm cho ta sống thọ hơn, hẳn là kỷ lục sống lâu của Methuselah* gặp nguy rồi!"*

(*) Methuselah là tên của một cây thông lá kim cổ thụ được ước tính mọc từ năm 2832 Tr.CN tại vùng Núi Trắng California, Mỹ, hiện vẫn còn sống.

[20]. *Sistine Chapel: Nhà nguyện Sistine, nơi ở của Giáo hoàng La Mã. – ND*

[21]. *Warren xem ký ức của ông vận hành như một cái bồn tắm đầy những ý tưởng, kinh nghiệm và mọi thứ vui buồn trong cuộc sống. Khi không cần sử dụng thông tin về chúng nữa, ông chỉ việc ấn nút xả và, húp! Mọi thứ sẽ trôi tuột đi, đầu tiên là những ký ức đau buồn." Đây là kỹ thuật Buffett dùng để buông bỏ mọi thứ và tiếp tục tiến lên. – ND*

[22]. *Florenz Ziegfeld (1867-1932): Nhà tổ chức biểu diễn tài ba tại sân khấu Broadway vào cuối thế kỷ 19 – đầu thế kỷ 20. – ND*

[23]. *Đây là câu chuyện vui "lưu hành nội bộ" tại Berkshire Hathaway.*

[24]. *VIP – Very Important Person: Nhân vật rất quan trọng. – ND*

[25]. *Bài báo "Buffett Still Wary of Tech Stocks – Berkshire Hathaway Chief Happy to Skip "Manias"" của tác giả David Henry, đăng trên USA Today số ra ngày 01/05/2000.*

[26]. *Nguyên văn: "What the world wants today… is Berkshire Hathaway". – ND*

[27]. *High-tech: High technology – Công nghệ cao. – ND*

[28]. *Nguyên văn: Chain letters. Đây là loại thư mà người gởi thường đe dọa người nhận sẽ gặp chuyện xui rủi, tai nạn, hoặc tử vong nếu không sao thành nhiều bản và gởi cho nhiều người khác. Kèm theo những thư loại này là lời xin tiền hoặc đề nghị hợp tác (tất nhiên là giả tạo) với mức lợi nhuận rất hấp dẫn. – ND*

[29]. *Nguyên văn: wretched excess. – ND*

[30]. *Nguyên văn: turds. – ND*

[31]. *Cuối năm 1997, Buffett sở hữu 14 triệu thùng dầu, mua 111 triệu ounce (hơn 3 ngàn tấn) bạc và sở hữu 4,6 tỉ đô la các loại trái phiếu không trả lãi định kỳ được bán ở với mức giá chiết khấu (zero-coupon bonds) cũng như trái phiếu kho bạc Mỹ. Lượng bạc đó tương đương với 20% sản lượng khai thác mỏ hàng năm và 30% lượng bạc trong các kho nổi trên thế giới, được mua theo định kỳ nhằm tránh làm gián đoạn nguồn cung toàn cầu (theo quyển Of Permanent Value: The Story of Warren Buffett: More in '04, California Edition của tác giả Andrew Kilpatrick, Nhà xuất bản AKPE, Alabama ấn hành năm 2004).*

[32]. *Phỏng vấn Sharon Osberg. Lượng bạc được lưu trữ tại ngân hàng JP Morgan ở*
Luân Đôn.

[33]. *Buffett đánh giá hiệu quả làm việc của mình không thông qua giá cổ phiếu của công ty – vì ông không kiểm soát được nó – mà qua việc gia tăng giá trị ròng trên mỗi cổ phần, là phần ông kiểm soát được. Có mối liên hệ giữa hai cách đo này nếu xét về lâu dài. Trong năm 1999, mệnh giá kế toán của mỗi cổ phần chỉ tăng 0,5%. Sau khi thâu tóm General Re, mệnh giá kế toán trên mỗi cổ phần lẽ ra đã co lại. Nhưng trong khi đó nhìn chung thị trường chứng khoán lại tăng 21%. Buffett gọi chuyện tăng mệnh giá kế toán đồng loạt này là một may mắn tình cờ, cho thấy rằng trong vài năm tới, nó chắc chắn sẽ rớt giá. Trong suốt 35 năm dưới quyền điều hành của Buffett chỉ có 4 lần giảm và từ năm 1980 đến nay chưa có lần nào, nếu Berkshire có kết quả kinh doanh kém hơn thị trường chung theo thước đo này.*

[34]. *Bài báo "Buffett Scoffs at Tech Sector's High Valuation" của tác giả James P. Miller, đăng trên Wall Street Journal số ra ngày 01/05/2000.*

[35]. *Bài "Buffett Still Wary of Tech Stocks" của tác giả David Henry.*

[36]. *Những nghiên cứu sinh trong chương trình Học bổng Knight-Bagehot.*

[37]. *Phỏng vấn Joseph Brandon và Tad Montross.*

[38]. *Phỏng vấn Bill Gates và Sharon Osberg.*

[39]. *Bài báo "Warren Buffett: Revivalist" của tác giả Amy Kover, đăng trên tạp chí Fortune số ra ngày 29/05/2000.*

[40]. *Phỏng vấn Bill Gates.*

[41]. *Thông cáo báo chí của Berkshire Hathaway, ngày 26/06/2000.*

[42]. *Câu này Buffett chơi chữ, nguyên văn: "Did I tell you that I went into the hospital with a colon, but I came out with a semicolon?" (Colon: ruột kết; semicolon: nửa ruột kết). "Semicolon" tiếng Anh có nghĩa là "dấu chấm phẩy". – ND*

55.

BUỔI TIỆC CUỐI CÙNG CỦA KAY

Omaha, tháng 09/2000 – 07/2001

Trong thời gian Buffett bị u ruột kết, sự bùng nổ Internet đã gây ra tác dụng ngược. Các công ty dot.com đang giãy chết từng ngày: Arzoo.com, Boo.com, Dash.com. eToys.com, Flooz.com, FooDoo.com, Hookkt.com, Lipstream.com, Paperfly.com, Pets.com, Wwwwrrrr.com, Xuma.com, Zing.com. [1] Cổ phiếu các công ty giao dịch trên dàn NASDAQ đang được mua bán chỉ bằng một nửa giá trị thời kỳ đỉnh cao. Trong khi đó, cổ phiếu của các công ty truyền thống của nền kinh tế cũ vẫn đang giảm dần giá trị. Quỹ Dự trữ Liên bang đã quyết định hạ lãi suất một lần nữa. Tuy nhiên, uy tín của Buffett lại đang trên đà hồi phục.

Berkshire trao cho Buffett một chiếc thìa to và một nồi vốn khổng lồ để Buffett mua lại các công ty tư nhân, các công ty bị phá sản và các công ty đang bị giám sát chặt khi cánh cửa sổ đầu tư bắt đầu mở ra trở lại. Ông mua U.S. Liability, một nhà bảo hiểm các rủi ro bất thường; Ben Bridge, nhà kinh doanh kim hoàn; [2] Justin Industries, công ty mẹ của Acme Brick, Tony Lama và Nocona Boots; [3] Saw, nhà sản xuất thảm lớn nhất thế giới; [4] và Benjamin Moore Paint. [5] Ông cũng mua John Manville, một công ty xây dựng nhà, [6] và Mitek, công ty sản xuất sợi thép các-bon kỹ thuật cao. [7] Mặc dù vậy, cuối năm 2000, Berkshire vẫn còn hàng tỉ đô la vốn chưa được sử dụng tới: tiền bạc tràn ngập cả tầng hầm, chất đống lên tận xà nhà, trám đầy các vách tường, giấu đầy tận ống khói, lợp đầy cả mái nhà tiếp tục đổ ra từ cỗ máy có khả năng tự làm ra tiền với tốc độ tên lửa. [8]

Lời tiên đoán của Buffett về thị trường trong bài diễn văn tại Sun Valley 1999 đến lúc này đã thành sự thật. Giờ đây ông bắt đầu đưa ra lời khuyên trong thư quản lý của mình – lá thư lúc này đã trở thành một sự kiện truyền thông toàn cầu, được công bố cả trên Internet và được truy cập bởi hàng ngàn người cùng một lúc làm cho trang web của Berkshire suýt bị sụp mạng vào buổi sáng thứ Bảy đặc biệt hàng năm ấy – rằng sự ra đời của Internet là một cơ hội cho các nhà

tài chính yếm thế "biến hy vọng thành tiền" từ những kẻ nhẹ dạ cả tin. Ông lại mượn ngụ ngôn Aesop mà nói bóng gió rằng: Đầu tư vào Internet là thả con chim đang nắm trong tay – tức tiền mặt của hôm nay – để đuổi theo những con chim trong bụi. Kết quả là, "sự giàu có dịch chuyển với qui mô vô cùng lớn" nhưng chỉ đem lại lợi ích cho một vài người.

"Bằng cách mua bán các bụi rậm không có con chim nào bên trong một cách trơ tráo, những kẻ khởi xướng kiểu đầu tư này đã chuyển hàng tỉ đô la từ túi tiền của công chúng sang ví tiền riêng của họ (và của bạn bè và cộng sự thân cận của họ)… Đầu cơ trở nên nguy hiểm nhất khi hoạt động đầu tư được thực hiện quá dễ dàng." [9] Cử tọa lắng nghe, và tại kỳ đại hội cổ đông năm 2001, các nhà đầu tư bắt đầu kéo nhau quay trở lại với Berkshire.

Một phần nhỏ trong tài sản của Berkshire đến từ một sự thay đổi hoàn toàn tại Gillette, nơi Buffett đã làm nhạc trưởng chỉ huy việc thay Mike Hawley, CEO của hãng này, bằng Jim Kilts. [10] Không lâu trước đó, vào khoảng cuối năm 2000, ông đã từ bỏ tình trạng lờ đờ của ông với tư cách là một thành viên hội đồng quản trị Coca-Cola một lần nữa khi Doug Daft, CEO mới của Coca-Cola, đang cố đàm phán để mua Quaker Oats. Buffett là một trong số những thành viên ban quản trị không ủng hộ Daft và đòi vô hiệu hóa thương vụ này. Nhưng các thay đổi ở Coca-Cola có tạo ra sự khác biệt nào hay không là điều còn phải chờ đợi. Chắc chắn rằng việc thay một cái sandwich kẹp thịt này bằng một cái sandwich kẹp thịt khác đã không giúp gì cho việc tăng giá cổ phiếu của Coca-Cola.

Sự trở lại của Buffett với Sun Valley năm 2001 là một cơ hội khác để người ta bàn tán. Nhưng khi những chiếc phản lực cơ Gulfstream chao mình qua rặng núi và đáp xuống Hailey, các nhà lãnh đạo các công ty hàng đầu Hoa Kỳ đang thẳng hướng Khu nhà nghỉ Sun Valley Lodge đã có sẵn các thương vụ trong đầu họ và những lời đồn đoán đang bay vòng vòng khắp nơi. Đa phần những tin đồn đó có liên quan đến vụ AT&T đang chống lại một đề nghị mua lại không thân thiện đến từ Comcast.

Lần đầu tiên, các túp lều của giới truyền hình được dựng đầy bãi cỏ phía trước Sun Valley Inn như một quần đảo. Được trang bị như đang chuẩn bị cho các cảnh quay của một bộ phim lớn với nào đèn chống lóa, các tấm phản quang, các nhà sản xuất chương trình, các nhà quay phim, trợ lý, chuyên viên hóa trang, phóng viên, tất cả đều trong tư thế sẵn sàng nhào tới quây lấy các CEO để phỏng vấn. Họ càng làm tăng nhanh số lượng các tin đồn. Các máy quay phim lượn vòng quanh Hồ Con Vịt; các phóng viên xông vào những người sẵn sàng cũng như không sẵn sàng cho họ phỏng vấn sau khi bước xuống từ bục thuyết trình;

họ đeo bám những người đến từ các công ty được cho là có liên quan đến các thương vụ đang diễn ra.

Vào chiều thứ Sáu, sau khi chơi bài bridge, Katharine Graham, lúc này đã 84 tuổi, thảnh thơi một mình, nên đã quay về căn nhà nghỉ của bà bằng chiếc xe phục vụ trên sân golf mà trước đây bà thường sử dụng để đi tham quan khắp Sun Valley. Dáng người cao gầy và dáng đi nghiêng nghiêng là hệ quả từ việc thay cả hai bên xương bánh chè, nhưng một bên hoạt động tốt hơn bên kia. Người ta để ý thấy bà có vẻ hao gầy, nhưng bà luôn luôn nói rằng đây là thời gian tuyệt vời nhất trong năm của mình. Công ty mà bà và con trai bà, Don Graham, đã sáng lập ra, với sự hỗ trợ rất lớn từ Buffett sau đó, giờ đây được xem là một biểu tượng thành công cả trên phương diện báo chí lẫn tài chính trong một giai đoạn mà lợi nhuận từ ngành báo chí đang tụt dốc thảm hại. Graham rất thích cách Allen tổ chức cuộc hội nghị hàng năm này khi ông tập hợp được những người mà bà quý mến. Bà được dành cho một trợ lý riêng luôn theo sát bà trong suốt những ngày tham dự hội nghị, nhưng bà thích tự xoay xở hơn. Vì thế, người ta thường thấy bà thường khoác tay Don Keough hoặc Barry Diller, Chủ tịch của USA Networks, bạn thân của bà. Tuy nhiên, cũng có lúc bà chỉ có một mình.

Susie Buffett Jr. và mẹ cô đang ngồi trong xe thì nhìn thấy Graham và thế là họ lái xe vào bãi đỗ xe dành cho nhân viên để Graham không trông thấy họ. Từ vị trí đó, họ nhìn bà leo bốn bậc tam cấp để về phòng riêng của bà. Bà đang uống thuốc chống đông máu Coumadin nên nếu té ngã, khả năng bà bị xuất huyết nội rất cao. Bà lần theo tay vịn cầu thang và trông có vẻ run run nhưng cuối cùng bà cũng lên tới cửa mà không gặp sự cố nào. [11]

Sau đó, bên ngoài trên khoảnh sân trước các nhà nghỉ nhìn ra sân golf và những rặng núi, nơi Graham thường ngồi đọc tờ *Washington Post* vào buổi chiều, nhà thiết kế thời trang Diane von Furstenberg tổ chức buổi tiệc cocktail hàng năm của cánh phụ nữ dành riêng cho Kay, một nghi thức truyền thống của Sun Valley. Susie Buffett mang theo rất nhiều kẹo que See's. Họ xúm lại quanh Graham để chụp ảnh trong khi mỗi người ngậm một thanh kẹo que. [12] Một lúc sau, Don Keough – chồng của Diane, Barry Diller, Rupert Murdoch – CEO của News Corporation và nhiều người đàn ông khác ùa vào cuộc vui và rồi kéo theo sau Don Graham.

Trong ánh bình minh của ngày thứ Bảy, các cử tọa ngồi ngay ngắn nghe Andy Grove, CEO của Intel, bắt đầu buổi sáng với đề tài "Internet có bị gãy vỡ không?". Sau đó Diane Sawyer làm dịu khán phòng với một câu hỏi dành cho một loạt các nhà lãnh đạo hàng đầu, trong đó có Meg Whitman của eBay; Sir Howard Stringer, CEO của Sony; và Steve Case của ALO Times Warner: "Bắt

mạch nước Mỹ: Làm thế nào các anh biết được nhịp đập của nó?" Thế là Sun Valley sôi sục như một căn-tin của một trường trung học đang được quay những phân cảnh cho một bộ phim tài liệu. Các phóng viên đồn nhau rằng USA Networks hoặc AOL Time Warner, hoặc Disney hay Charter Communications, hoặc một liên minh nào đó giữa họ, đang theo đuổi vụ mua lại AT&T Broadband. [13] Nhiều người có mặt tại hội nghị mong sao những túp lều của cánh truyền hình biến mất cho rảnh nợ.

Tiếp sau Diane Sawyer, Buffett một lần nữa đăng đàn. Kể từ khi thị trường đạt đỉnh vào tháng Ba năm 2000, hơn 4 tỉ đô la trị giá chứng khoán đã bốc hơi. [14] Ít nhất 112.000 nhân viên của các công ty dotcom bị mất việc. [15] Trong khi đó, các doanh nghiệp Internet đứng vững được đang bước vào tuổi trưởng thành. Chắc chắn là, vì một số lý do nào đó, ông không còn ý nghĩ rằng các cổ phiếu công nghệ đã được định giá cao quá giá trị thực. Lần này, cử tọa hy vọng ông sẽ dịu bớt sự phản đối gay gắt của mình trước các cổ phiếu công nghệ này.

Tuy nhiên, Buffett trình bày trước họ một biểu đồ chỉ ra rằng giá trị thị trường vẫn cao hơn 1/3 so với giá trị của nền kinh tế. Con số đó cao hơn nhiều so với mức mà tại đó Buffett có thể mua vào các cổ phiếu công nghệ. Rõ ràng mức này cao hơn mức cao nhất của thị trường trong lịch sử hiện đại – thậm chí còn cao hơn cả đỉnh cao của thời kỳ "Bùng nổ Bong bóng" 1929. Thực ra, biểu đồ đó nói rằng qui mô của nền kinh tế sẽ tăng lên gần gấp đôi, hay nói cách khác, giá trị của toàn thị trường giảm gần một nửa, trước khi ông *thực sự* cảm thấy hứng thú với thị trường cổ phiếu công nghệ này. [16] Ông bảo họ rằng mặc dù hai năm qua ông đã bị sỉ vả nhiều, nhưng cho dù thị trường có xuống đến một nửa cũng chưa chắc ông sẽ tham gia. Ông kỳ vọng thị trường (bao gồm cả cổ tức) sẽ tăng ở mức trung bình 7% một năm trong vòng 20 năm tới. [17] Mức đó chỉ cao hơn 1% so với mức ông đã từng đề cập hai năm trước. Đó là một thông điệp làm nản lòng mọi người, ngay cả bản thân Buffett và mức lời kỳ vọng mà ông muốn duy trì. Lúc này ông đang chuẩn bị kỷ niệm sinh nhật lần thứ 71 của mình.

"Đó không phải là cách vận hành đúng đắn của các thị trường," ông nói. "Nhưng đó lại là cách mà các thị trường hoạt động. Và cuối cùng, đó chính là điều quý vị cần nhớ." Thế rồi ông cho chiếu lên màn ảnh:

NHỮNG GÌ KHÔNG THỂ TIẾP TỤC MÃI MÃI

ĐỀU SẼ CÓ CÁI KẾT THÚC.

- Herb Stein [18]

Rất nhiều người trong hội nghị bị sốc, nhưng bị ấn tượng mạnh. "Cơ bản là

bạn cần phải lắng nghe Warren. Có những điều ông ấy nói nghe rất đau, nhưng lạy Chúa, con người này là một thiên tài và cho đến lúc này, dường như mọi điều ông ấy nói ra đều đúng cả.” [19] Jeff Bezos, CEO của Amazon.com nói.

Buffett tận hưởng những lời chúc tụng của mọi người về bài phát biểu của ông tại bữa ăn trưa trong chiếc lều khổng lồ trên khoảnh sân sau ngôi nhà của của Herbert Allen, nơi có gần 100 người và cả gia đình Graham đang tụ tập. Ông ngồi với Tổng thống Vincent Fox của Mexico – người mà ông nghĩ là “một ông bạn già thích uống Coca-Cola” – và bàn luận về các vấn đề kinh tế thế giới. [20] Sau đó ông rời lều đi đánh golf.

Kay Graham sang phòng chơi bài bridge và tham gia ở đó. Sau một lúc bà bảo cảm thấy không được khỏe và quay về phòng riêng. Bà gọi điện cho trợ lý của bà, lúc này đang chờ đợi phục vụ bà bên nhà của Herbert Allen, nằm sát cạnh căn nhà của bà, và đi bộ ra ngoài đến chỗ chiếc xe golf và tự lái nó về chỗ ở của mình.

Chốc chốc cô trợ lý lại nhìn ra ngoài cửa sổ kiểm tra xem bà đã về chưa. Lần cuối cùng khi cô ngẩng lên thì thấy chiếc xe về tới, nhưng không trông thấy ai cả. Cô chạy bổ ra ngoài và nhìn thấy Kay đang nằm trên bậc tam cấp cao nhất ngay trước cửa nhà bà. Cô cúi xuống lay và gọi tên bà nhưng bà không đáp lại. Cô hét to gọi Herbert Allen. [21] Vào lúc nhóm cấp cứu tới nơi ít phút sau đó, Don Graham cũng đã về đến từ sân golf. Anh cần một ai đó giúp anh quyết định, và anh hỏi Buffett có thể đi cùng anh được không. Buffett không phải là người thích hợp với những chuyện như thế này và ông không thể làm điều đó. [22] Thế là Griffith Harsh, một bác sĩ giải phẫu thần kinh danh tiếng, vợ của CEO eBay Meg Whitman, đi cùng với Don để xem kết quả chụp CT tại bệnh viện St. Luke ở Ketchum, cách đó khoảng 10 phút đi xe. [23]

Susie Jr. lái xe đi gặp Don và Herbert Allen tại bệnh viện. Cô biết rằng không ai có thể trông nhờ gì ở cha mình về chuyện ốm đau hay y tế. Susie Lớn từng có cuộc phẫu thuật đặt ống thông tim vào năm 1997, và Warren lên máy bay tới San Francisco để ở bên bà. Khi Kathleen Cole gọi điện nói rằng Susie đang hồi phục nhanh, ông cho máy bay lượn vòng trên trời một lúc rồi quyết định bay trở lại Omaha. Sau đó, Susie nằm luôn trong phòng cấp cứu, dán chặt người xuống mặt gường và bị táo bón. Năm 1999 bà lại chịu giải phẫu cắt bỏ túi mật. Trong suốt những lần điều trị của bà, Warren chưa một lần chịu đựng được sự đau đớn về mặt cảm xúc của việc đến thăm và ở lại với vợ ông trong bệnh viện. [24]

Không lâu sau khi ông và Don tới bệnh viện St. Luke, Bác sĩ Harsh nhìn tấm ảnh chụp CT và nói: “Kay cần được chuyển tới một trung tâm chấn thương chỉnh

hình.” Thế là trực thăng của bệnh viện đưa bà đến Trung tâm Y Khoa St. Alphonsus tại Boise. Herbert Allen thu xếp ngay một chiếc máy bay nhỏ, có động cơ lớn hơn chiếc máy cắt cỏ một chút – được điều khiển bởi vài chàng “cao bồi” quần jeans áo thun – để đến đón Don và Susie đi Boise.

Trong khi tất cả những điều này đang diễn ra, Buffett rút về căn phòng của mình. Sáng sớm hôm đó Susie Lớn đã bay đi Hy Lạp để dự một đám cưới nên không biết gì về những chuyện này. Peter và Jennifer, Howie và Devon vẫn còn ở lại Sun Valley. Peter và Howie xuất hiện một lúc, nhưng ngay cả trong tình cảnh đó thì việc Warren đè nén cảm xúc và mở lòng kết nối cùng các con trai của mình cũng là chuyện bất thường. Sharon Osberg không có mặt ở Sun Valley; và dĩ nhiên là Ostrid cũng không. Cả hai người vợ và cô con gái đều không có mặt bên cạnh ông. Chỉ có Bill và Melinda Gates, Ron và Jane Olson, và bạn trai của Susie Jr. đang ngồi bên cạnh ông chờ đợi tin tức về Kay. Họ có trách nhiệm làm ông không nghĩ tới chuyện đang diễn ra bằng cách trò chuyện về mọi thứ trên đời, ngoại trừ những gì có liên quan tới Kay. Sau đó Susie Jr. gọi về từ Boise nói rằng bà sẽ chịu một cuộc phẫu thuật và tất cả tin tức chỉ có thế. [25]

Kay được đưa vào phòng mổ và sau đó được đẩy ra. Vào khoảng nửa đêm, Bác sĩ Harsh bước ra nói với Don Graham và Susie rằng mọi thứ dường như tồi tệ hơn và Kay cần phải chụp CT một lần nữa. Họ đẩy bà quay lại phòng phẫu thuật và bảo Susie, lúc này ruột gan cồn cào như lửa đốt, vào với bà. [26]

Vào khoảng 2 giờ sáng, vì không có tin tức gì từ Boise nên Buffett quyết định đi ngủ, mọi người ai về nhà nấy.

Chín mươi phút sau hoặc trễ hơn một chút, các bác sĩ đưa Kay sang phòng chăm sóc đặc biệt. “Chúng tôi thực sự không biết điều gì sẽ tới.” Họ nói. Susie gọi và đánh thức cha cô. Cô bảo ông và cả gia đình lên máy bay. Buffett gọi cho mọi người và sắp đặt chuyến bay của họ.

Một vài giờ sau đó, khi chiếc Netjets đưa họ tới Boise, Warren gọi Susie Jr. và nói ông không cảm thấy ổn nếu vào bệnh viện. Cô bảo ông phải đến. Don đang quẫn trí và rất cần ông ở bên cạnh. Mặc dù Kay bất tỉnh và không nhìn thấy ông nhưng ít nhất bà có thể cảm nhận được sự hiện diện của ông bên cạnh bà. Một cách ngập ngừng, ông bằng lòng.

Khi ông vào tới bệnh viện, Susie Jr. đón ông tại tầng trệt của tiền sảnh bệnh viện. Cô biết rằng cha mình sợ đến mức cần phải được vỗ về. “Bố phải lên lầu. Bố phải lên trên ấy mới được.” Cô nài ép Warren. Rồi cô đưa ông vào phòng săn sóc đặc biệt, nơi Don Graham, gương mặt đỏ hoe vì khóc, đang ngồi bên cạnh mẹ mình. Kay nằm đó, bất động giữa các ống dẫn lưu đủ màu và cơ thể được kết

nối với những chiếc máy có đèn nhấp nháy và phát những tiếng tích tắc đều đều. Một cái chụp oxy cao áp đặt trên miệng bà. Warren và Don ôm nhau khóc nức nở. Lally Weymouth, con gái lớn nhất và duy nhất của Kay, cũng đã đến. Cuối cùng, Susie Jr. đưa cha cô xuống dưới nhà. Họ không thể làm gì hơn thế. Khi người con cuối cùng của Kay bay đến Boise, cả gia đình Buffett lên máy bay và buồn bã quay về Omaha. [27]

Hai ngày sau, họ nhận được điện thoại báo rằng Kay đã ra đi. Trước đó, Buffett có nói với Lally rằng ông sẽ đọc điếu văn cho Kay và có thể ông cùng Bill Gates sẽ đến làm nhiệm vụ đón tiếp khách viếng trong đám tang của bà. Astrid chăm sóc ông tại nhà và công việc ở văn phòng làm ông tạm không nghĩ về bà. Khi ông không làm việc, Sharon chơi bài bridge với ông, hoặc ông chơi trò lái máy bay trực thăng trên máy vi tính, hay bất cứ việc gì có thể giúp ông tránh nghĩ đến những cú sốc và kinh hoàng về cái chết của Kay. Chuyện xảy ra thật bất ngờ trong một cuộc vui như thế; việc ông không có mặt khi tai nạn xảy ra; xe cứu thương, rồi trực thăng bệnh viện; khoảng thời gian dài hàng thế kỷ trong khi ngồi chờ đợi Susie Jr. gọi về từ phòng phẫu thuật; cú điện thoại giữa đêm của Susie Jr. bảo ông phải bay đến Boise mà ông không biết mình phải làm gì; việc theo Susie Jr. lên lầu nhìn Kay nằm bất động và nhợt nhạt, hơi thở yếu ớt; một Don Graham bình thường điềm tĩnh là thế nhưng lúc đó bỗng quẫn trí tột cùng; rồi chuyến bay rời xa Kay, người mà ông sẽ không bao giờ gặp lại, trở về nhà trong tâm trạng thật kinh khủng; cú điện thoại báo tin xấu; không có Susie Lớn bên cạnh để chăm sóc ông... Tất cả những ký ức đó thay nhau xâm chiếm đầu óc ông. Không còn Kay, cũng không còn những Buổi tiệc của Kay, không bao giờ ông có lại những điều đó.

Chưa hết, một ngày sau khi Kay qua đời, Buffett đến nói chuyện theo lịch sắp đặt từ trước với sinh viên trường Cao đẳng Terry thuộc Đại học Giorgia. Ông bước lên sân khấu trong bộ vét-tông màu xám và trông ông chỉ hơi khác một chút so với bình thường, giọng nói của ông vẫn sống động. *“ Một triệu, hai triệu, ba triệu, thử máy.”* Ông nói vào micro. Cách này luôn luôn làm cho cử tọa phải phì cười và lần này cũng vậy. Sau đó ông kể một vài câu chuyện tếu về đội bóng bầu dục Nebraska, nhưng không giống như mọi khi, ông đi thẳng đến điểm nút của câu chuyện và chỉ tạo được một vài tiếng cười tắc nghẹn từ phía khán thính giả.

Sau đó ông lấy lại phong độ của mình. *“Nhiều người hỏi tôi rằng họ nên làm việc ở đâu, và tôi luôn luôn trả lời rằng hãy làm việc cho người bạn ngưỡng mộ nhất.”* Ông thúc giục họ đừng lãng phí thời gian và cuộc đời mình. *“ Thật điên rồ khi nhận một công việc nhỏ nhoi chỉ bởi vì nó phù hợp với thành tích và kinh*

nghiệm đã qua của bạn. Việc đó giống như để dành sự sung mãn tình dục cho tuổi già của bạn vậy. Hãy làm điều bạn thích và làm việc cho người mà bạn thán phục nhất. Đó chính là cách bạn đem đến cho mình cơ hội tốt nhất trong đời.”

Các sinh viên hỏi ông đâu là những sai lầm ông từng phạm phải. Ông nói, sai lầm thứ nhất là Berkshire Hathaway, khi ông bỏ ra 20 năm để cứu vãn một nhà máy dệt lạc hậu và suy tàn. Thứ hai là US Air. Buffett nói về thất bại của mình khi gọi cho đường dây nóng Air-aholic quá sớm. Thứ ba là, vụ mua trạm xăng Sinclair hồi ông còn trẻ. Ông nhận ra rằng sai lầm đó đã làm ông mất 6 triệu đô la nếu so sánh với những gì ông có thể thu được từ khoản đầu tư đó tính đến lúc này.

Nhưng những sai lầm do bỏ lỡ – những điều lẽ ra ông có thể làm được nhưng đã không làm – mới gây thảm họa lớn nhất cho ông. Ông chỉ nói về một sai lầm như thế – đó là lần ông quyết định không đầu tư vào cổ phiếu FNMA – tức Federal National Mortgage Association. Vụ này có giá 6 tỉ đô la vào thời điểm đó. Tuy nhiên, ông còn nhiều vụ bỏ lỡ khác nữa: vụ ngoảnh mặt trước một đài truyền hình mà Tom Murphy đã ra sức đẩy vào tay ông; vụ không đầu tư vào Wal-Mart. Lý do ông phạm nhiều lỗi bỏ lỡ như thế, theo ông giải thích, là vì cách nghĩ quá cẩn trọng trong cuộc đời ông.

Buffett đã rất nhiều lần nói về các sai lầm của mình, nhưng khi ông nói về sai lầm do bỏ lỡ, ông không bao giờ mạo hiểm vượt qua lằn ranh của các sai lầm trong đầu tư. Các sai lầm do bỏ lỡ trong cuộc sống cá nhân của ông – như sự vô tâm, thiển cận, bỏ lỡ các cơ hội – vẫn còn nguyên đó, và cả tác dụng phụ của những cảm xúc mãnh liệt; nhưng chúng là sự hiện diện của những góc khuất trong tâm hồn ông, vốn chỉ có thể được nhìn thấy bởi những người biết rõ về ông. Bởi vì, ông chỉ nói về chúng trong những lúc riêng tư, khi ông thích nói mà thôi.

Trước các sinh viên, ông giải thích về phương pháp “20 lần bấm lỗ” [28] trong hoạt động đầu tư của ông: *“Bạn sẽ là một người giàu có, nếu bạn nghĩ rằng bạn như một tấm thẻ được phép bấm lỗ 20 lần trong suốt cuộc đời bạn, và với mỗi quyết định có liên quan đến vấn đề tài chính bạn sẽ sử dụng một lần bấm. Chắc chắn bạn sẽ cố gắng chống lại sự cám dỗ của những ý nghĩ và hành động không nghiêm túc. Bạn sẽ hết sức cẩn trọng khi ra quyết định và chỉ ra các quyết định thực sự có ý nghĩa mà thôi.”*

Trong cuộc đời mình, ông cũng tuân thủ quy tắc này. Một ngôi nhà, một người vợ trong suốt 50 năm, cũng một Astrid đó trên đường Farnam; không bất động sản, tranh ảnh hội họa, xe hơi hay các loại bảo vật; không chuyển hết thành phố

này đến thành phố khác hay từ nghề này sang nghề khác. Điều đó rất dễ dàng đối với một con người tự hiểu rõ chính mình; cũng có phần xuất phát một cách tự nhiên như một thói quen của ông; và một phần khác là từ sức ỳ tư duy của ông. Khi ông cho một người nào đó bấm một lỗ trên tấm thẻ của mình, họ sẽ trở thành một phần gắn liền với cuộc đời ông và quyết định đó là vĩnh viễn không hề thay đổi. Cho nên, bất kỳ sự tan vỡ nào của những điều vĩnh viễn đó đều hết sức khó khăn đối với ông khi ông phải đối mặt nó.

Vài hôm sau, cảnh sát đến từ sáng sớm để chặn xe ra vào các con đường gần khu vực Vương cung Thánh đường Washington, nơi cái bóng của nó nghễu nghện như in hình trên nền trời xanh trong, [29] để người ta đến tiễn đưa Kay Graham. Các đài truyền hình bắt đầu lắp đặt dụng cụ vào các vị trí để tường thuật tỉ mỉ một đám tang có đầy đủ các nghi thức tương đương đám tang của một người đứng đầu nhà nước. Sau đó, những chiếc xe buýt chở nhân viên của *Washington Post* nối đuôi nhau chạy vào lần lượt từng chiếc một. Một chiếc xe buýt sọc xanh trắng chở các thành viên của Thượng viện cũng vào tới, vào người ta bắt đầu đổ dồn vào nhà thờ từ những chiếc xe hơi sang trọng và những chiếc limousine. Dần dần, hàng ghế đầu xuất hiện toàn những nhân vật tên tuổi như cựu Tổng thống Bill Clinton và phu nhân Hillary Clinton, Dick Cheney và phu nhân Lynne. Xung quanh nhà thờ cũng toàn là những gương mặt nổi tiếng khác: Chánh án Tối cao Pháp viện Hoa Kỳ Ruth Bader Ginsberg cùng phu quân Stephen Breyer; các nhà báo lừng danh Charlie Rose, Tom Brokaw, Mike Wallace và Ted Koppel; Chủ bút tờ *USA Today* Al Neuharrth; Chủ tịch Quỹ Dự trữ Liên bang Alan Greenspan cùng phu nhân, nhà báo Andrea Mitchell; biên tập viên nổi tiếng Tina Brown; Thượng Nghị sĩ Ted Kennedy; đại diện Quốc hội Mỹ Eleanor Holmes Norton. [30] Hàng trăm, rồi hàng ngàn người kéo nhau bước qua những cánh cửa bằng đồng thau khổng lồ trong tiếng nhạc trang nghiêm của Dàn nhạc Giao hưởng Quốc gia và Ban Kèn đồng của Nhà hát Thính phòng Kennedy. Họ tiến vào nhà thờ và làm thành một đám đông dường như lớn nhất trong lịch sử mà ngôi thánh đường này từng đón tiếp. [31]

Từ gian giữa thánh đường, hàng ngàn đàn ông trong những bộ com-lê đen và áo sơ-mi trắng lập thành một tấm phông phân ô xen kẽ trắng đen phía sau những người phụ nữ. Quý bà mặc váy sọc trắng đen cùng áo dún; com-lê đen và áo choàng trắng nền nã; họ mang tang đen trên tay áo hoặc tay trần; họ mặc váy trắng với áo đen; có người lại mặc áo khoác đen bên ngoài bộ đầm polka trắng đen kiểu Thụy Sĩ. Đầu họ đội những chiếc nón đen nhỏ được chằng lưới kín đáo dưới tóc họ, bức tranh đen trắng này rất thích hợp cho Ngày của Quý Bà tại Ascot, khi họ đội những chiếc nón màu đen có mạng che mặt. Thánh đường chìm ngập trong biển ngọc trai, từ những viên bé cỡ hạt tiêu cho đến những viên

khổng lồ to bằng nút chai rượu sâm-banh. Những viên ngọc trai trắng và đen ấy đang nằm trên cổ, trên cổ tay và trên những đôi bông tai của hàng trăm quý bà. Tất cả mọi chi tiết trang sức trên người họ đều để tưởng nhớ đến người phụ nữ đã làm cả thế giới kính sợ trong từng ấy năm bằng một sự tổng kết và ca ngợi về cuộc đời bà, một cuộc đời vĩ đại.

Chỉ khi buổi lễ bắt đầu, Buffett và Gates mới bước vào hàng ghế đầu đứng bên cạnh Melinda. Nhạc cầu hồn nổi lên. Nhà sử học Arthur Schlesinger phát biểu; Henry Kissinger phát biểu; Ben Bradlee phát biểu; các con của Graham phát biểu... Gần cuối, cựu Thượng Nghị sĩ John Danforth có một bài thuyết pháp. Graham, ông nghĩ, không bao giờ nói nhiều về tôn giáo, nhưng bà đã sống cuộc sống của một con chiên kính chúa. “Bà luôn gạt bỏ ý nghĩ rằng bà là người phụ nữ quyền lực nhất thế giới. Đặc biệt là ở Washington này, nơi có rất nhiều người tỏ ra cao ngạo, nhưng bà không hề kiêu kỳ với ai… Chúng ta không thể có được vinh quang trong đời bằng sự ích kỷ. Vinh quang chỉ dành cho những người dám hy sinh bản thân vì những mục đích cao cả. Những ai tự đề cao mình thì sẽ bị hạ xuống và những ai tự hạ mình xuống thì sẽ được nâng lên. Đó là lời dạy của kinh thánh dành cho tất cả chúng ta. Và lời dạy này đã được Kay Graham thực hành trong suốt cuộc đời bà.”

Melinda Gates khẽ đưa tay lau nước mắt trong khi Buffett ngồi bên cạnh chồng cô với một gương mặt đau buồn, tê dại. Hai ca đoàn nhà thờ trong trang phục trắng đen hát nhạc Mozart. Một cách nghiêm trang kính cẩn, những người hộ tang khẽ nhấc chiếc quan tài lên vai và đi giữa hai dãy ghế trong khi tất cả mọi người tham dự đồng thanh hát bài “America the Beautiful” [32] . Gia đình Graham theo sau quan tài bước ra khỏi thánh đường đến Nghĩa trang Oak Hill nằm đối diện ngôi nhà của Graham, nơi bà sẽ được an táng bên cạnh người chồng quá cố của mình.

Đầu giờ chiều hôm đó, hơn 400 người kéo đến nhà Graham và đi vòng ra sau vườn, nơi các con cháu bà đang đứng túm tụm nói chuyện với các vị khách thân thiết của gia đình. Tại khu phục vụ Buffet trong một gian lều rộng, mọi người đang ăn những chiếc bánh sandwich nhỏ với thịt xông khói cắt lát và thịt thăn. Họ tha thẩn dạo quanh hồ bơi và đi vào trong nhà để cố tìm lại các hồi ức mà nó còn lưu giữ đâu đây. Họ đứng trong phòng khách nơi Tổng thống Reagan từng quỳ xuống đất và đưa tay nhặt những cục nước đá mà ông đánh đổ xuống sàn. Họ nhìn lần cuối những cuốn sách và những món đồ trang trí lặt vặt trong thư viện nơi Phu nhân Graham đã từng cân nhắc về việc có nên cho lên mặt báo vụ Hồ sơ Lầu Năm góc hay không. Họ dùng lại trước những món đồ sứ thời Napoleon, được treo trên những bức tường bên cạnh những bàn ăn hình tròn

trong căn phòng màu vàng kim rực rỡ nơi các vị tổng thống Hoa Kỳ từ Kennedy cho đến Clinton đã từng ăn tối. Từ Jacqueline Onassis cho tới Công nương Diana, nếu Kay Graham đã lên tiếng mời, tất cả họ đều đến. [33] Ngôi nhà này tự nó đã là lịch sử.

Warren đi qua tất cả các phòng của nhà Graham một lần cuối cùng để ghi nhớ mọi thứ, nhưng ông không nấn ná lâu hơn. Ông ra về và không bao giờ quay trở lại nơi này. [34]

Khi buổi chiều qua đi, những người bạn còn lại của Katherine Graham và những người mến mộ bà chào tạm biệt. Họ rút lui từ phòng trưng bày tranh ảnh qua các gian phòng và ra ngoài sân. Sau đó, chậm rãi, lưỡng lự, họ lưu luyến rời Buổi tiệc Cuối cùng của Kay và bắt đầu những bước đi lần cuối trên con đường trải sỏi dẫn ra ngoài nhà Kay.

Buffett và Chủ tịch FED Alan Greenspan tại Phòng Thương Mại Greater Omaha ngày 20/01/2004.

"Cầu thủ dự bị" Buffett giải thích luật chơi trong một sự kiện từ thiện cho Jean Naté.

Warren ôm Susie vào tháng 07/2004 trong một lần xuất hiện hiếm hoi của bà từ sau cuộc phẫu thuật ung thư vòm họng.

---

[1]. *Quyển F'd Companies: Spectacular Dot-Com Flames Out của tác giả Phillip J. Kaplan, Nhà xuất bản Simon & Schuster, New York phát hành năm 2002.*

[2]. *Giá thu mua của cả hai vụ thâu tóm này không được tiết lộ – tuy nhiên, chúng đều được trả một nửa bằng tiền mặt, một nửa bằng cổ phiếu BRK.*

[3]. *Với giá 570 triệu đô la.*

[4]. *Với giá 2 tỉ đô la; nó trở thành thương vụ lớn nhất của Berkshire ngoài những hoạt động bảo hiểm (theo báo cáo thường niên năm 2000 của Berkshire).*

[5]. *Với giá 1 tỉ đô la.*

[6]. *Với giá 1,8 tỉ đô la tiền mặt và 300 triệu đô la ghi nợ.*

[7]. *Với giá 378 triệu đô la.*

[8]. *Vào cuối năm 2000, Berkshire đã dùng hơn 8 tỉ đô la cho việc thu mua các công ty mà vẫn còn 5,2 tỉ đô la tiền mặt và các khoản tương đương tiền mặt cùng với 33 tỉ đô la trái phiếu đáo hạn cố định (fixed maturity securities) và 38 tỉ đô la cổ phiếu.*

[9]. *Thư gởi cổ đông năm 2000 của Berkshire Hathaway.*

[10]. *Kilts gia nhập Gillette sau khi xoay chuyển thành công Nabisco, ông là người ngoài thứ hai duy nhất nắm quyền điều hành Nabisco trong suốt 100 năm qua.*

[11]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr.*

[12]. *Phỏng vấn Barry Diller, Don Graham, Susie Buffett Jr.*

[13]. *Bài báo "Disney Scrambling to Play Spoiler Role", đăng trên New York Post số ra ngày 14/07/2001.*

[14]. *Bài báo "When Wealth Is Blown Away" của các tác giả Marcia Vickers, Geoffrey Smith, Peter Coy, Mara Der Hovanseian, đăng trên tạp chí BusinessWeek số ra ngày 26/03/2001; bài báo "The Downside of Momentum" của tác giả Allan Sloan, đăng trên tạp chí NewsWeek số ra ngày 19/03/2001.*

[15]. *Kể từ tháng 06/2001. Theo Hệ Thống Theo Dõi Sa Thải (Layoff*

Tracker) của tạp chí Industry Standard cùng với Hệ thống theo dõi Dot-Com Flop và hệ thống theo dõi Ex-Exec.

[16]. *Buffett không phải là người duy nhất lo ngại về hệ quả của mối quan hệ này. John Bogle, nguyên chủ tịch Vanguard, đã viết về nó vào tháng Tư năm 2001. Tuy nhiên, ông cũng kết luận rằng "một biến thể nào đó của sự thật" đã trở lại thị trường chứng khoán. Điều làm bài diễn văn của Buffett đáng chú ý không phải là việc sử dụng tiêu chuẩn đánh giá đặc biệt này, mà là dự đoán bi quan của ông về ý nghĩa của nó.*

[17]. *Một trong những điểm chính mà Buffett đưa ra đó là những công ty – phần nhiều đã hưởng lợi từ khoản thặng dư trong việc hoạch định quỹ lương hưu của họ – đã rất vô trách nhiệm trong việc dùng những tỉ suất hoàn vốn phi thực tế, để rồi phải điều chỉnh lại cho phù hợp với thực tế, nó cho thấy rằng kế hoạch đã không được huy động vốn tốt hoặc thậm chí là không huy động đủ vốn.*

[18]. *Herbert Stein là Viện sĩ Viện Nghiên cứu Doanh nghiệp Mỹ (American Enterprise Institute) và là cựu Chủ tịch Hội đồng Cố vấn Kinh tế (Council of Economic Advisors) dưới thời Richard Nixon, một thành viên của Ban cộng tác viên của Wall Street Journal và là giáo sư kinh tế tại Đại học Virginia. Ông nổi tiếng với câu nói: "Nếu thứ gì đó không thể tiếp tục mãi, nó sẽ ngừng lại (If something cannot go on forever, it will stop)"; ông cũng là cha của Ben Stein, một diễn viên, đồng thời là một cây bút chuyên về tài chính.*

[19]. *Như được trích dẫn trong bài "Buffett Warns Sun Valley Against Internet Stocks", đăng trên tạp chí Bloomberg số ra ngày 13/07/2001.*

[20]. *Vicente Fox đã làm cho Coca-Cola 15 năm, khởi nghiệp vào năm 1964 với chức danh giám sát tuyến bán hàng, 10 năm sau được đề bạt lên chức chủ tịch chi nhánh Mexico rồi đạt chức vụ cao nhất là điều hành chi nhánh châu Mỹ La tinh của công ty.*

[21]. *Phỏng vấn Midge Patzer.*

[22]. *Phỏng vấn Don Graham.*

[23]. *Tiến sĩ Griffith R. Harsh IV, giám đốc Chương trình nghiên cứu phẫu thuật khối u thần kinh của Trường Đại học Y Stanford.*

[24]. *Phỏng vấn Kathleen Cole.*

[25]. *Phỏng vấn Bill Gates, Peter Buffett, Howie Buffett.*

[26]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr.*

[27]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr., Don Graham.*

[28]. *Nguyên văn: "Twenty Punches" approach. – ND*

[29]. *Bài báo "Capacity Crowd Expected at Funeral; Schlesinger, Bradlee, Kissinger,*
Relatives Among Eulogist" của tác giả Karlyn Barker, đăng trên báo Washington Post số ra ngày 22/07/2001.

[30]. *Bài báo "Close Enough to See: TV Coverage Captures Small, Telling Moments" của tác giả Paul Farhi, đăng trên báo Washington Post số ra ngày 24/07/2001; bài báo "A Celebrated Life: Thousands Honor Katharine Graham at The Catheral" của tác giả Steve Twomey, đăng trên báo Washington Post số ra ngày 24/07/2001; bài báo "Thousands Pay Tribute to Washington Post's Katharine Graham" của tác giả Mary Leonard, đăng trên báo Boston Globe số ra ngày 24/07/2001.*

[31]. *Bài báo "Capacity Crowd Expected At Funeral; Schlesinger, Bradlee, Kissinger,*
Relatives Among Eulogist" của tác giả Karlyn Barker.

[32]. *American the Beautiful (Nước Mỹ Xinh đẹp) là bài ca ái quốc được người chỉ huy ca đoàn nhà thờ Samuel A. Ward phổ nhạc từ bài thơ Pikes Peak (1895) của Katherine Lee Bates. Bài hát được cho ra đời vào năm 1910 và được xem là một trong những bài ca ái quốc được yêu thích nhất tại Mỹ. Thậm chí, nhiều người còn đề nghị thay quốc ca Mỹ bằng bài hát này. – ND*

[33]. *Bài báo "Kay Graham's Last Party: At Her Georgetown Home, A Diverse Group Gathers" của tác giả Libby Copeland, đăng trên Washington Post số ra ngày 24/07/2001.*

[34]. *Một thời gian ngắn sau khi Graham qua đời, gia đình bà đã bán căn nhà.*

56.

CỦA NGƯỜI GIÀU, VÌ NGƯỜI GIÀU

Omaha, Tháng 07/2001 – 07/2002

Buffett bay một mình về Nebraska. Ông thắt nút từng phút tỉnh thức của mình thành một mớ cảm xúc hỗn độn. Ông cố tìm quên trong công việc. Ông đọc các báo cáo tài chính được gởi đến văn phòng. Ông đọc *Financial Times, New York Times* và *Wall Street Journal.* Ông xem CNBC. Ông tìm người nói chuyện qua điện thoại. Ông chơi bài bridge suốt những buổi tối sau giờ làm việc. Ông lướt web để đọc tin tức. Thời gian rỗi còn lại giữa những hoạt động này, ông… chơi trò lái máy bay trực thăng trên máy vi tính.

Một tuần sau khi ông khóc trên điện thoại, những tiếng khóc nức nở, nghẹn ngào làm ông không thở kịp. Cơn chấn động tâm can đã phá vỡ con đập vốn tích tụ bao nỗi đau buồn tiếc thương vô hạn mà ông dành cho Kay.

Trong phút chốc sau đó, sau khi cơn tuôn trào cảm xúc đã thoát ra khỏi ông, ông cảm thấy nhẹ nhõm hoàn toàn và lại sẵn sàng nói chuyện với mọi người. Ông hối tiếc vì đã không nói được lời ca ngợi Kay tại đám tang của bà. Điều đó thật xấu hổ. Một con người đã từng nỗ lực rèn luyện một cách khó nhọc để tự tin thoải mái khi nói chuyện trước đám đông cảm thấy rằng lẽ ra mình đã có thể làm điều đó cho Kay. Và còn nhiều, rất nhiều những hối tiếc và những ý nghĩ khác nữa.

“ Nếu tôi cùng chơi bài bridge với Kay ngày hôm đó thì bà ấy đã không bị té ngã. Sau đó nếu tôi tự lái xe golf đưa Kay về nhà. Lẽ ra Kay đã không chết.” Ông hồi tưởng trong buồn bã.

Nhưng có lẽ Kay cũng phải tự mình bước lên những bậc tam cấp để vào nhà bà. Không ai có thể nói rằng bà chết vì cú ngã hay bà ngã vì một cơn đột quỵ.

Dù vậy, Warren vẫn xem đó là một thảm họa đối với ông xét về mặt bỏ lỡ các cơ hội. Đôi lúc ông cảm thấy rằng nếu ông luôn ở bên cạnh bà, ông đã có thể bảo đảm an toàn cho bà.

Nhiều tuần sau đó, cứ mỗi lần ai đó nhắc đến cái chết của Kay, nước mắt ông lại trào ra và cuộc nói chuyện phải tạm dừng để những hồi ức của ông về bà sống lại. Rồi, như một cái mô-tơ hết dừng lại chạy, ông tươi tỉnh hơn và chuyển sang đề tài khác.

Trong tháng Tám, nhiều sự kiện khác diễn ra giúp ông tránh nhớ đến chuyện đau buồn đó. Ông tổ chức giải golf từ thiện Omaha Classic lần thứ mười và cùng là lần cuối cùng, sẽ khởi tranh vào tháng Chín. Ông cũng đang chờ đợi cuộc họp mặt hàng năm của Nhóm Buffett tại Biarritz, Pháp vào tháng Mười. Cũng trong thời gian này, ông cùng Susie Lớn bay đi Cody, Wyoming để có kỳ nghỉ dài ngày vào cuối tuần tại trang trại J-9 [1] của Herbert Allen tại North Fork trên Sông Shoshone.

Buffett thích ngồi nhà xem một bộ phim cao bồi viễn tây hơn là đi thăm thú một trang trại được chăm sóc kỹ lưỡng. Nhưng với Sun Valley, ông sẵn sàng hòa nhập với những vị khách tai to mặt lớn và những người mà ông xem là bạn bè. Tại Cody, ông và Susie có thời gian nhàn rỗi, thư thái với CEO truyền thông Barry Diller và vợ ông ấy, Diane von Furstenberg; Don và Mickie Keough; đạo diễn phim Mike Nichols và vợ; biên tập viên truyền hình Diane Sawyer; nhà sản xuất phim Sydney Pollack; nữ diễn viên Candice Bergen; CEO của Intel Andy Grove và vợ là Eva; cùng nhiều người khác.

Nhà Buffett đến trễ vào buổi tối và ngủ đêm đầu tiên tại một trong những ca-bin xiêu vẹo bằng những tấm gỗ tuyết tùng được đóng bằng tay vây quanh tòa nhà trung tâm. Họ chào hỏi những người đến sớm hơn vào sáng hôm sau trên bàn ăn sáng, mà Warren thường nói đùa là món tráng miệng còn lại của đêm hôm trước. thời gian còn lại trong ngày, ông thư giãn trong ca-bin của hai vợ chồng hoặc trong tòa nhà chính để đọc sách, chơi bài bridge trên máy tính và đọc những bài báo mà Allen đã in ra cho ông từ trên mạng Internet. Những người khác bắt đầu tự đi tìm thú tiêu khiển cho mình bằng cách lái xe theo hẻm núi đến một trong những trại thiến gia súc của Allen để xem nai sừng tấm và hươu sao. Một số khác dùng xe đạp leo núi khám khá những khu rừng và vài người tụ tập với nhau câu cá trên con sông chảy ngang trang trại của Allen. Buffett bỏ qua tất cả các hoạt động này. Nhưng vào giờ ăn tối ông xuất hiện tại chiếc bàn dài hình chữ nhật trong căn nhà chính, nơi các vị khách bị bao vây bởi những bàn ghế bọc da và những bức họa mộc mạc quê mùa của hai họa sĩ hiện đại Mỹ Thomas Hart Benton và Frederic Remington [2] . Buffett ngồi ghế chủ tọa tại bộ salon cạnh bàn ăn nói chuyện về chính trị, tiền bạc và những vụ việc đang diễn ra trên thế giới. Trong khi những người còn lại ăn cá, gà, thú săn và rau trộn, người đầu bếp tại Cody thách thức khẩu vị của ông bằng những tảng thịt khổng lồ. [3]

Sau bữa ăn tối, ông bạn Al Oehrle của Allen chiếm lấy chiếc đàn dương cầm. Các vị khách mời cùng nhau hát những bài hát nằm trong tập nhạc của Candice Bergen và những bài hát chuẩn mực của Gershwin, Irving Berlin và Cole Porter. Susie thường hát những bài solo. Buffett chơi đàn ukulele, và, như một thông lệ hàng năm, hát bài "The Hut-Sut Song" – một bài hát làm mọi người sợ chết khiếp từ Cuộc Diễu hành 1941 – với nhà sản xuất phim Sydney Pollack – một màn trình diễn luôn luôn làm khán giả phải thất kinh, mà điều này làm cho ông càng hát hăng hơn nữa.

Hut-Sut Rawlson on the rillerah and a brawla, brawla sooit.

Hut-Sut Rawlson on the rillerah and a brawla sooit. [4]

Tạm dịch:

Giấc mơ Rawlson bên dòng suối nơi có một chàng trai và một cô gái.

Giấc mơ Rawlson bên dòng suối nơi có một cô gái.

Chuyến quay về từ Cody chính thức đánh dấu sự kết thúc các kỳ nghỉ mùa hè của Buffett. Chỉ còn vài tuần nữa là đến sinh nhật của ông. Có điều gì đó làm ông vờ như lãnh đạm nhưng thực ra ông đang rất sợ. Điểm đáng chú ý nhất là hàng trăm tấm thiệp chúc mừng, quà tặng và những lá thư của bạn bè – và bây giờ phần lớn là thư của những người mà ông chưa từng biết mặt – đổ vào tòa nhà Kiewit Plaza trong suốt mấy tuần lễ liền trước ngày sinh nhật của ông. Buffett còn hơn cả kiệt sức, nhưng quả là rất khó làm phấn khích một tỉ phú – một người không muốn già thêm một tuổi và cũng không quan tâm đến của cải vật chất – bằng một món quà sinh nhật. Ông rất cảm kích trước những tấm thiệp và những lá thư và luôn xúc động bởi bất cứ thứ gì độc đáo làm ông nhớ lại những trường đoạn đã qua trong đời ông. Giờ đây, ông có hàng đống vật lưu niệm của Coca-Cola, vô số poster của đội bóng bầu dục Nebraska, rất nhiều cờ, những tấm thảm được kết thành bởi nhiều miếng đắp nhỏ có màu sắc và hình ảnh khác nhau, những tấm tranh nghệ thuật xé dán và những vật lưu niệm cùng hình chụp của ông với những con người nổi tiếng, tất cả được trưng bày không chừa một chỗ trống nào từ trên tường cho tới sàn nhà của các gian tiền sảnh. Ngày sinh nhật thực sự của ông là một sự kiện không quá sôi nổi, thường thì đó là một buổi ăn tối với gia đình và có lẽ, một vài người bạn, tại một nơi nào đó như Olive Garden.

Năm nay ông sẽ bước qua tuổi 71. Ông không thể tin rằng mình đã 71 tuổi. Ông cũng không thể tin rằng ông đã lần lượt bước qua tuổi tứ tuần, ngũ tuần, lục tuần và giờ là thất tuần. Đặc biệt, năm nay ông không thích nghĩ ngợi gì về sinh

nhật của mình, bởi vì ông không muốn bất cứ thứ gì gợi nhớ đến sự trôi đi của thời gian sau cái chết của Kay.

May mắn là, giải golf từ thiện Omaha Classic, một sự kiện hàng năm do gia đình Buffett bảo trợ để mang lại lợi ích cho các cơ sở tại địa phương, diễn ra ngay sau ngày sinh nhật của ông như một kỳ nghỉ ngắn sau một học kỳ căng thẳng. CEO của các công ty và những nhân vật nổi tiếng, bạn bè và người thân, những người ông biết và yêu quý họ tất thảy đều đến chơi golf và tennis tại Câu lạc bộ Golf Omaha. [5] Buffett tỏ ra thích thú tìm hiểu đến từng chi tiết: ai sẽ đến, một vị khách mời nào đó đã từng tham dự giải này bao nhiêu lần, ai là chỉ mới tham dự lần đầu tiên, và, bao nhiêu tiền sẽ được huy động từ giải đấu này.

Phần lớn các vị khách mời đều tới nơi vào tối thứ Hai và dự bữa ăn tối tại Câu lạc bộ Golf Omaha và được giúp vui bởi nhà soạn nhạc từng đoạt giải Oscar Marvin Hamslisch. [6] Mỗi năm ông lại ngồi bên chiếc đàn dương cầm và hát những bài hát do ông sáng tác theo yêu cầu của bất cứ khán thính giả nào ngay tại buổi tiệc.

“ Ông ấy không chơi golf. Ông ấy tham gia vào sự kiện này từ một vài năm trước đây. Ông ấy thích Tiểu Sooz và cô cũng quý ông ấy. Thế rồi Marvin nói: “Tại sao cô không để tôi phụ trách sô diễn dành cho những người đến sớm vào tối đầu tiên nhỉ? Đó thực ra là phần hay nhất của giải Golf Omaha hàng năm. Bạn có thể nói: “Tôi ước gì mình có thể thoát khỏi cái cú móc chết tiệt mà tôi phải lãnh đủ từ cây gậy golf của tôi.” Đó là lời một bài hát. Mọi người nghĩ rằng nó được cải biên, nhưng không, đó là một trong những bài do chính ông ấy sáng tác. Nếu bạn nói: “Tôi không thể tin rằng bà mẹ vợ tôi chuyên bỏ túi mấy gói đường mỗi khi đi ăn nhà hàng,” thì 30 giây sau, Marvin đã sáng tác xong một bài hát có điệp khúc chính là câu nói của bạn.”

Sáng hôm sau, bình minh đến dưới bầu trời trong vắt. Vào khoảng 8 giờ, điện thoại của Buffett reo. Đó là Devon Spurgeon, một phóng viên của tờ *Wall Street Journal* , người đã từng đưa Berkshire Hathaway lên trang bìa. Cô nói: “Ôi, lạy Chúa, Warren, ông hãy bật ti-vi lên ngay đi.” Buffett mở ti-vi và chọn một kênh tin tức. Ở đầu dây bên kia, Devon và mọi người đang xem tường thuật một vụ tai nạn hàng không khủng khiếp. Các máy quay đang quét nhanh cảnh Tòa Tháp Bắc của Trung tâm Thương mại Thế giới trong khi các tầng phía trên của nó bị phạt ngang bởi một chiếc máy bay tựa như một cái nêm khổng lồ bổ thẳng vào tạo thành một quầng lửa kinh hoàng. Rồi một chiếc máy bay khác xuất hiện, lượn vòng và lao thẳng vào sườn Tòa Tháp Nam cùng lúc nổ tung thành một quầng sáng như một vụ nổ bom nguyên tử. Họ chứng kiến trong im lặng trong khi hình ảnh được phát lại: Chiếc máy bay lượn vòng rồi lao thẳng vào tòa nhà.

Lượn vòng, rồi lao thẳng. “Devon,” Buffett nói. “Thế giới đã thay đổi rồi.” Rồi ông hỏi thăm cô về văn phòng của cô, vốn chỉ cách tòa tháp Sears hai con phố ở Chicago. Nghe này, ông nói với cô ấy, đó không phải là một chỗ an toàn đâu. Trụ sở chính của *Wall Street Journal* ở New York nằm ngay đối diện với tòa nhà Trung tâm Thương mại Thế giới. Họ đang bàn tính xem các nhân viên của tòa báo phải được sơ tán hay ở lại để đưa tin. Spurgeon có thể cảm nhận Buffett đang chuyển hướng suy nghĩ của ông, trong khi họ nói chuyện với nhau, một cách nhanh chóng sang trạng thái giải quyết vấn đề khẩn cấp nhưng đầy lý trí. [7]

Sau khi ông gác máy, Cục Hàng không Liên bang đã phát lệnh dừng tất cả mọi chuyến bay trên toàn nước Mỹ, và chỉ ít phút sau đó, Chuyến bay số 77 đã đâm xuống Lầu Năm Góc. Khoảng 15 phút sau đó, trong khi Nhà Trắng đang được di tản thì Buffett, trong đầu chợt lóe lên một kế hoạch, gọi điện tới General Re, nơi ông sẽ đến nói chuyện với một nhóm nhân viên vào ngày hôm sau. Ông nói rằng ông sẽ vẫn bay đến Connecticut nếu các sân bay mở cửa trở lại và các chuyến bay được phép cất cánh. [8] General Re và người anh em lân cận của mình, Berkshire Re của Ajit Jain, đều nằm trên những cửa ngõ quốc tế có thể chịu tổn thất nặng nề nếu bị tấn công khủng bố. Gặp họ trong lúc này có thể giúp ông nói chuyện với các nhà quản lý về những vấn đề bất ngờ trở nên đầy ý nghĩa trong thời khắc hết sức quan trọng này.

Trong khi Buffett đang thu xếp về mặt hậu cần với General Re thì Tòa Tháp Nam đang bốc cháy từ bên trong và bắt đầu đổ sụp, một phần của Lầu Năm Góc cũng đang sụp đổ. Ít phút sau đó, Chuyến bay số 93 của United Airlines đâm xuống đất gần Shankville, Pennsylvania. Trong vòng nửa giờ tiếp theo, các tòa nhà chính phủ được lệnh di tản và Tòa Tháp Bắc đổ ập xuống. Thị trường Chứng khoán New York đóng cửa trong khi thường dân New York chạy túa ra đường từ những đám khói bụi mịt mù của gạch vữa đổ nát ở khu hạ Manhattan.

Hầu như tất cả mọi người đang tham dự Giải Golf tại Omaha đều bị ảnh hưởng bằng cách này hay cách khác, dù đang ở cách xa New York. Nhiều người trong số họ có bạn bè, người thân, hàng xóm hay các đối tác kinh doanh đang làm việc trong hai tòa nhà đó. Các nhân viên phục vụ giải đấu chăm sóc họ kỹ lưỡng và giúp họ chuẩn bị mọi thứ cần thiết. Một người trong số họ là Annenberg Tatlock, CEO của Fiduciary Trust, một công ty có trụ sở chính tại tòa nhà Trung tâm Thương mại Thế giới, trải qua những giờ còn lại trong căn phòng khách sạn của bà để gọi điện thoại. [9] Khoảng 100 nhân viên của Fiduciary bị mất tích. Tất nhiên Berkshire cũng có nhân viên của mình trên khắp nước Mỹ, nhưng cuối cùng Buffett nhận ra ông không bị mất một nhân viên nào trong vụ

này – ngoài tiền bạc.

Một vài người quyết định rời khỏi giải đấu ngay lập tức, nhưng trong điều kiện tất cả các sân bay đều đóng cửa thì việc này không dễ thực hiện. Một số dự dịnh thuê xe về nhà. Những người khác thì ở lại, phần vì không muốn làm mất mặt Buffett, nhưng chủ yếu là vì họ không có lựa chọn nào khác. [10] Phát thanh viên Rush Limbaugh, đang trên đường tới dự giải, đã quay máy bay lại và bay vòng vòng trên trời trước khi quay về New York. [11]

Trong khi các sự kiện trọng yếu này xảy ra, Buffett vẫn xúc tiến thực hiện kế hoạch của mình, ông chia mọi thứ thành từng ngăn riêng biệt như ông vẫn làm mỗi khi bị stress trong những tình huống căng thẳng nhất. Ông chuẩn bị hoàn tất vụ mua lại một công ty nhỏ đang trong giai đoạn chuyển giao. Ông tiếp tục cuộc gặp theo lịch hẹn với Bob Nardelli, ông chủ của Home Depot. [12] Sau đó, ông xuất hiện tại Câu lạc bộ Golf Omaha, nơi hàng trăm khách mời đang đi lòng vòng sốt ruột hoặc đang ăn hamburger cùng với món kem tráng miệng mà Buffett rất ưa thích. Buffett nói rằng giải đấu sẽ vẫn tiếp tục nhưng ai muốn làm gì tùy ý. Khách khứa thơ thẩn ra vào câu lạc bộ gọi điện thoại và xem tin tức qua ti-vi. Tony Pasavento và Cary Wiven, hai tay golf nhà nghề tại địa phương, đứng ra dạy các bài học về golf sau giờ ăn trưa, và thế là giải đấu tiếp tục diễn ra nhưng trong một bầu không khí chẳng ra làm sao. Buffett lái chiếc xe golf chạy vòng quanh các điểm phát bóng để các vị khách có thể chụp hình với ông nếu họ thích. [13] Một sự yên tĩnh lạ thường bao trùm cả giải đấu, giống như một giải golf gồm toàn các ngôi sao vào ngày Trân Châu Cảng bị tấn công. Trên thực tế, cũng như Buffett, chỉ có một vài người còn nhớ về trận Trân Châu Cảng và hậu quả của nó. Đây không phải là một đám đông có thể bị kích động. Phần lớn họ là những doanh nhân lỗi lạc đã quen chịu stress và áp lực lớn. Họ thuộc về một thế hệ xem tư thế cân bằng và sự trầm tĩnh trước mọi thảm họa cũng quan trọng như bộ com-lê và cra-vát mà họ mặc trên người hàng ngày để làm việc.

Buffett tự động xếp mình vào hàng những nhà lãnh đạo sáng suốt. Ông vượt qua mọi công việc thường ngày bằng một sự điềm tĩnh lạ thường. Thậm chí, đầu óc ông đang lật đi lật lại hiểm họa khủng bố và những điềm báo sâu xa hơn về các loại vũ khí hủy diệt hàng loạt. Trước đó vào tháng Năm năm 2001, ông đã bảo General Re và Berkshire Re giảm số lượng hợp đồng bảo hiểm các tòa nhà và các khách hàng có thể là mục tiêu dễ dàng trước hiểm họa khủng bố. Đầu óc ông hoạt động như nó vẫn luôn luôn thế để ngoại suy các thảm họa tiềm ẩn. Thực sự là ông đã từng nói rằng Trung tâm Thương mại Thế giới là một ví dụ về tòa nhà phức hợp trong đó một nhóm khách hàng có thể tạo ra những tai họa lớn. [14] Trong khi hiểm họa khủng bố ngày càng tăng trong những năm cuối của

thập niên 1990 và đầu thiên niên kỷ không còn là một bí mật nữa, nỗ lực của Buffett trong việc bảo vệ Berkshire trước một thảm họa đã được tiên đoán một cách bất thường, và có lẽ là độc nhất vô nhị trong số các công ty bảo hiểm lúc bấy giờ. [15]

Suốt ngày hôm đó Buffett luôn nghĩ về việc ông sẽ nói gì vào buổi tối sau bữa ăn tối. Ông biết rằng thị trường chứng khoán, đang được đóng cửa, sẽ sụt giảm mạnh ngay khi nó mở cửa trở lại. Ông nhận ra rằng sự nguyên vẹn của nước Mỹ giờ đây đã bị đập tan từng thành từng mảnh, và chính phủ đang phải chiến đấu với một kẻ thù giấu mặt. Ông cảm thấy nhiệm vụ của ông là chuyển tải những ý nghĩ đó cho mọi người.

Những người tham dự bữa ăn tối hôm đó đã nghe bài diễn văn của Tổng thống Bush trên màn hình ti-vi khổng lồ, sau đó nghe Buffett nói về chủ nghĩa khủng bố, thật tương phản với cái gọi là chiến tranh qui ước. *“ Bọn khủng bố có một lợi thế rất lớn. Chúng tự do lựa chọn thời gian, địa điểm và phương tiện thực hiện. Thật khó mà chống lại những kẻ cuồng tín… Đây chỉ mới là sự khởi đầu cho những điều còn tồi tệ hơn nữa. Chúng ta không biết kẻ thù của mình là ai. Hiện tại, chúng ta đang chống lại bóng tối, và có rất nhiều bóng tối như thế xung quanh chúng ta.”* [16]

Sáng hôm sau và nhiều ngày sau đó, khi các sân bay bắt đầu mở cửa trở lại và các chuyến bay được phép cất, hạ cánh trong một lịch bay hạn chế, gia đình Buffett tổ chức những bữa ăn tối, những trận thi đấu tennis và golf cho những vị khách còn lại cho đến khi tất cả mọi người ra về từ Omaha. [17] Trong khi công tác dọn dẹp đống đổ nát đang được tiến hành ở hạ Manhattan và những tấm áp-phích “tìm người mất tích” được dán ngày càng tăng khắp Thành phố New York, Buffett đang cân nhắc xem làm thế nào ông có thể dùng danh tiếng được thừa nhận của mình để giúp đỡ đất nước vượt qua thảm họa. Thị trường chứng khoán sắp sửa mở lại sau thời gian tạm ngừng dài nhất lịch sử của nó kể từ cuộc Đại Suy thoái 1929. Ông đồng ý thực hiện một chương trình truyền hình trực tiếp với cựu Bộ trưởng Ngân khố Quốc gia Robert Rubin và Jack Welch, vị CEO vừa mới nghỉ hưu của General Electric. Người dân Mỹ sẽ nhận biết ông, một chuyên gia đầu tư và chứng khoán, một cách dễ dàng hơn tất cả mọi người khác. Trong chương trình vào tối Chủ Nhật đó, Buffett nói rằng ông sẽ không bán ra các cổ phiếu – ông sẽ mua vào nếu cổ phiếu rớt giá xuống một mức nào đó – và giải thích rằng ông tin tưởng vào khả năng nền kinh tế Mỹ sẽ vượt qua những sang chấn từ vụ tấn công khủng bố. Vào lúc này, danh tiếng của Buffett về sự trung thực, đã được xây dựng qua hàng thập kỷ, đã được biết đến bởi những người có quan tâm đến thị trường chứng khoán. Khi ông nói ra một điều gì, họ biết rằng

ông sẽ làm đúng như vậy. Tất nhiên, tại Sun Valley, Buffett đã nói rằng giá trị của thị trường cần giảm đi một nửa trước khi ông *thực sự* cảm thấy có hứng thú tham gia. Vì thế, khi ông nói là ông sẽ mua vào nếu chứng khoán rớt giá đến một mức nào đó, mọi người tin rằng ông sẽ thực hiện điều đó – nhưng họ cũng hiểu rằng "một mức nào đó" là rất, rất đáng kể.

Ngày hôm sau, Dow Jones rớt 684 điểm, tương đương 7%, một mức giảm lớn nhất lịch sử của chỉ số này chỉ trong một ngày. FED lập tức hành động bằng cách cắt giảm lãi suất cơ bản 50 điểm (tức 0,5%). Vào cuối tuần, Dow Jones giảm hơn 14% và là mức giảm kỷ lục trong vòng một tuần trong lịch sử tồn tại của chỉ số này. Tuy nhiên, mức giảm này tính theo phần trăm trong tài sản của các nhà đầu tư vẫn còn chưa bằng một nửa mức giảm hồi năm 1987, khi thị trường lao dốc mất 1/3 giá trị. Từ khi thị trường chứng khoán mở cửa lại, các nhà bán ra đều tập trung vào các ngành như bảo hiểm và hàng không, nơi mà các hậu quả tài chính nghiêm trọng nhất có thể xảy ra. Lúc này, mọi người đã bớt hoảng loạn hơn so với khi họ đang dò dẫm trong bóng tối và cố suy đoán về những điều không thể biết.

Trong vòng một vài ngày, các chướng ngại và hàng rào an ninh được dựng lên khắp Manhattan giữa nỗi lo sợ bị đánh bom và chuyến đi của Nhóm Buffett tới Biarritz đã được hủy bỏ. Buffett nói chuyện với các nhà bảo hiểm của Berkshire và cố gắng đánh giá thiệt hại từ vụ tấn công này đối với Berkshire Hathaway. Những con số ước tính đầu tiên, mà sau này được xem xét lại với điều chỉnh cao hơn một chút, cho thấy Berkshire đã bị tổn thất 2,3 tỉ đô la. [18] Con số này lớn hơn rất nhiều lần so với hậu quả của bất cứ trận động đất, bão lụt, lốc xoáy hay bất kỳ thảm họa thiên nhiên nào trong lịch sử cho đến lúc bấy giờ. Trong đó, chỉ riêng General Re phải chịu thiệt hại 1,7 tỉ đô la.

Như thế là đã quá đủ đối với Buffett. Ông bắt tay viết một lá thư và đăng trên trang web của ông, chỉ trích kịch liệt General Re đã phá vỡ "các qui tắc cơ bản nhất của hoạt động bảo hiểm". Vì chưa bao giờ trong lịch sử của Berkshire Hathaway ông công khai mắng mỏ ban quản trị của bất kỳ công ty nào thuộc quyền sở hữu của ông, cho nên lá thư sỉ nhục này đã làm ô danh General Re, lại còn được trương lên mạng cho mọi người cùng đọc. Lúc này General Re đang ở vào thế hiểm nghèo. Sau khi công khai làm Buffett cáu tiết một cách ấn tượng như thế, giờ đây họ đang đối mặt với việc trở thành một Salomon thứ hai – một công ty mà Buffett không bao giờ có thể nắm được, và nó chỉ có thể trở thành một câu chuyện để cảnh báo sau này.

Sau vụ sụp đổ thị trường chứng khoán năm 1987 và một lần nữa sau đó là sự sụp đổ của Long-Term, Quỹ Dự trữ Liên bang (FED – Federal Reserve System)

đã cắt giảm lãi suất ba lần trong vòng bảy tuần lễ để hà hơi tiếp sức cho thị trường trong vấn đề tiền mặt. Lúc này, để ngăn chặn tình trạng hoang mang, FED lại đưa lãi suất xuống một trong những mức thấp kỷ lục một lần nữa. Nhiệm vụ của FED lúc này là duy trì khả năng thanh khoản của các ngân hàng. Tuy nhiên, lần này FED sẽ phải giữ mức lãi suất thấp đến mức giả tạo trong vòng ba năm. [19] Chính nhờ động thái này của chính phủ mà các nhà sản xuất vay được tiền với mức lãi vay cực thấp, vì thế, chỉ một tháng sau vụ tấn công khủng bố, thị trường chứng khoán đã hồi phục hoàn toàn và lấy lại 1,38 ngàn tỉ đô la tổng giá trị thị trường. Nhưng sự chuyển biến còn lâu mới kết thúc và thị trường tiếp tục nằm trong tình trạng căng thẳng, một phần vì sự không chắc chắn về hậu quả của cuộc tấn công chiếm đóng Afghanistan của Mỹ và Anh một vài tuần sau sự kiện 11/9. Sau đó, vào tháng Mười Một, một công ty năng lượng có tên gọi là Enron đã cắm một cây kim vào những cái bong bóng còn lại của thị trường chứng khoán của những năm cuối cùng của thập niên 1990, vốn co lại chứ chưa vỡ tung. Khi Bộ Tư Pháp Mỹ vào cuộc thì Enron đã tan chảy đến mức tuyên bố phá sản trong sự nóng bỏng của một vụ lừa dối nghiêm trọng trong các báo cáo kế toán.

Enron là vụ đỉnh điểm nhưng không phải là vụ cá biệt. Sự phát triển thái quá của bong bóng chứng khoán và cơ hội cho các nhà điều hành lũng đoạn các công ty đã dẫn đến một chuỗi lừa đảo kế toán và các sai phạm nghiêm trọng trong kinh doanh chứng khoán, trong đó có các vụ khác như WorldCom, Adelphia Communication, Tyco và ImClone. Bước vào năm 2002, Tổng Chưởng lý New York Eliot Spitzer mở một cuộc tấn công chớp nhoáng vào hệ thống các ngân hàng của Wall Street vì đã tiếp tay tăng giá chứng khoán bằng cách găm lại các vụ chào giá mới trong thời kỳ bùng nổ Internet bằng cách sử dụng phương pháp nghiên cứu cổ phiếu lệch. [20] Các cuộc định giá cổ phiếu và trái phiếu bắt đầu tách rời nhau khi các nhà đầu tư mất niềm tin vào các con số được báo cáo bởi ban quản trị của các công ty.

Các cơ hội tốt nhất của Berkshire thường xuất hiện vào những lúc thị trường không chắc chắn nhất, khi những người khác thiếu sáng suốt, thiếu các nguồn lực và thiếu sự dũng cảm để ra các phán đoán và cam kết theo đuổi một cách đúng đắn. *"Tiền mặt kết hợp với lòng can đảm trong một cuộc khủng hoảng tạo thành thứ vô giá."* Buffett nói. Thời của ông đang quay trở lại. Bất kỳ một người nào có năng lực bình thường cũng có thể bị chôn vùi, nhưng Buffett đã chờ đợi từng ấy năm để những cơ hội kiểu này đổ xuống Kiewit Plaza. Mỗi tài năng trong ông dường như sống dậy và hoạt động ngay lập tức. Ông mua vào một nhóm các trái phiếu có độ rủi ro cao (junk bond), nhưng là những mẩu xì-gà béo bở, cho Berkshire. Ông mua lại nhà sản xuất trang phục lót *Fruit of the Loom* và

châm biếm rằng: “Chúng ta sẽ giấu bầy lừa ngay trước mắt thiên hạ”. [21] Ông mua Larson-Juhl, một nhà sản xuất khung ảnh. Một chi nhánh công ty Năng lượng MidAmerican của Berkshire đầu tư vào Williams Companies vốn đang gặp rắc rối và mua lại công ty Kern River Pipeline của nó. [22] Berkshire mua Garan, một nhà sản xuất quần áo trẻ em. Berkshire cũng mua cả công ty sở hữu hệ thống đường ống Khí Tự nhiên Northern Natural Gas từ Dynegy, một công ty năng lượng đang gặp rắc rối khác. [23] Trong vài ngày, MidAmerican đã cho Williams Companies vay rất nhiều tiền. [24] Rồi Buffett mua Pampered Chef, một công ty chuyên bán dụng cụ nấu nướng tại các bữa tiệc với một đội ngũ đại lý 70.000 “tư vấn viên bếp núc” kiêm nhân viên bán hàng. Họ mua nhà sản xuất dụng cụ nông nghiệp CTB Industries và liên minh với ngân hàng đầu tư Lehman Brothers cung cấp 1,3 tỉ đô la vốn cứu Reliant Energy.

Ajit Jain nhanh chóng nhảy vào lĩnh vực bảo hiểm khủng bố, lấp kín một khoảng trống bỗng nhiên xuất hiện bằng cách bảo hiểm cho các hãng hàng không, Tòa nhà Rockefeller Center, Tòa nhà Chrysler, một nhà máy lọc dầu ở miền Nam, một giàn khoan dầu ở biển Bắc và Tòa táp Sears ở Chicago. Berkshire được trả tiền để cất đi gánh nặng cho các kỳ Olympics nếu các kỳ Đại hội buộc phải hủy bỏ hoặc đoàn thể thao Mỹ không tham dự hai lần trong các kỳ Olympics trước năm 2012. Berkshire nhận hợp đồng bảo hiểm trước hiểm họa khủng bố cho Thế Vận hội mùa đông tại Salt Lake City. Berkshire cũng bảo hiểm cả Vòng Chung kết bóng đá Thế giới của FIFA trước nguy cơ khủng bố. [25] Buffett vớ bở qua các hợp đồng này.

Một vài công ty thuộc quyền sở hữu của Berkshire hoạt động rất khó khăn trong một nền kinh tế yếu. Buffett từng nói rằng ông thà có 15% lợi nhuận đột biến hơn là 10% đều đặn. Điều đó không làm ông lo lắng. Thời gian sẽ cho biết ai đúng ai sai. Tuy nhiên, Netjets đang kinh doanh rất chật vật, không phải chỉ vì nền kinh tế đang yếu mà còn vì điều kiện để mua nó – sự độc đáo trong vấn đề nhượng quyền – dường như không còn độc đáo nhiều như trước nữa. Những người đã quên gọi cho đường dây nóng của Air-alohic giờ đây đang tự thành lập những công ty riêng để cạnh tranh với Netjets, bất kể xét về mặt kinh tế thì ngành kinh doanh hàng không đang bị phân đoạn đã không còn hấp dẫn nữa. Buffett nhận thấy rằng chính sự bốc đồng đã gây ra thảm họa cho Air-alohic. “*Nếu chỉ có phụ nữ mới có thể làm CEO của các công ty cho thuê máy bay thì tôi nghĩ điều đó tốt hơn nhiều đấy! Nó giống như nhượng quyền trong thể thao vậy. Nếu chỉ phụ nữ mới sở hữu các hợp đồng nhượng quyền thể thao thì họ chỉ bán ra 1/10 những gì họ đang bán vào lúc này.”* Ông nói với các cổ đông rằng Netjets sẽ lại kinh doanh có lợi nhuận và sẽ thống lĩnh thị trường. Tuy nhiên, ông không nói rõ rằng nó sẽ đạt được mức lợi nhuận mà ông kỳ vọng hay không, và

khi nào. Đó là một nỗi thất vọng, nhưng còn khá hơn nhiều so với một nhà máy dệt đang suy sụp mỗi ngày. Ngoài ra, Netjets là một công ty rất buồn cười. Ông biết hàng núi những chuyện vụn vặt về cách những chiếc máy bay được mua, quản lý, xếp lịch bay, định lộ trình, bảo trì, bảo hiểm, thuê phi công, thuê tiếp viên và ngay cả việc các phi công được huấn luyện như thế nào. Netjets đến là hay! Ông có rất nhiều cuộc kết giao với những nhân vật có thế lực qua các sự kiện tại Netjets. Tuy nhiên, ông sẽ không bao giờ bán nó đi, ngay cả khi các siêu tỉ phú khác của thế giới cố giằng lấy nó từ tay ông.

Nếu rắc rối của Dexter Shoe, mặc dù nhỏ hơn, trở nên nghiêm trọng hơn thì nhà máy dệt lại càng tồi tệ hơn. Sau này Buffett nói rằng đó là thương vụ tệ hại nhất mà ông từng có bằng cách trích lời bài hát đồng quê của Bobby Bare: "Tôi sẽ không bao giờ lên giường với một cô em xấu xí, nhưng chắc chắn tôi sẽ thức dậy với vài em như thế quanh tôi." [26] Ông thay đổi ban quản trị. Frank Rooney và Jim Issler, những người điều hành Brown Shoe Company, một công ty thành công hơn, cuối cùng đã quyết định chấm dứt hoạt động của các chi nhánh Dexter tại Mỹ và chuyển tất cả ra nước ngoài. [27] Cứ mỗi đô la họ đang trả cho công nhân Mỹ tại Hoa Kỳ, họ chỉ cần trả tương ứng 10 xu để thuê lao động nước ngoài làm ra những đôi giày tương tự ở nhiều nơi khác trên thế giới.

" Tôi đã nhận định sai lầm về tương lai của nền kinh tế ở khía cạnh đó. Những người làm việc tại thành phố Dexter, Maine là những con người tuyệt vời. Họ hiểu rất rõ công việc của mình. Thậm chí nếu họ giỏi gấp hai lần lao động Trung Quốc thì công nhân Trung Quốc cũng chỉ làm việc bằng 1/10 họ mà thôi."

Tuy nhiên, với tất cả các hoạt động của cỗ máy làm ra tiền này, Buffett cảm thấy rằng cơ hội quan trọng nhất đang đến với ông từ hậu quả của vụ 11/9 lại không có liên quan gì đến vấn đề kinh doanh cả. Có chăng, đó là lúc này ông có cả đặc quyền lẫn trách nhiệm sử dụng tài năng thuyết giáo của mình để gây ảnh hưởng đến các sự kiện và ý tưởng. Sau sự ảo tưởng ngạo mạn bao trùm nền tài chính quốc gia trong những năm vừa qua, nước Mỹ đã trở nên nghiêm túc hơn và bớt mù quáng hơn vì lòng tham đối với những vấn đề sống còn như đã từng xảy ra vào cuối thập niên 1990. Buffett nghĩ rằng đây chính là lúc ông cất lên tiếng nói của mình về tính tham lam của nhà giàu và cách nó được công nhận giá trị qua các bản báo cáo tài chính năm của các công ty.

Ý thức của ông về sự công bằng bị kích động mạnh bởi một dự luật làm trọng tâm trong ngân sách mới của Tổng thống Bush – một kế hoạch nhằm tiến tới bãi bỏ dần thuế thừa kế bất động sản đã được áp dụng từ hàng thập kỷ trước, vốn lấy đi của chính phủ một trong những khoản thu ngân sách quan trọng nhất. Những người ủng hộ dự luật này xem thuế thừa kế bất động sản là một loại "thuế tử",

mang hàm ý xấu, rằng cái chết không nên được xem là một đối tượng đánh thuế. Họ cho rằng thuế thừa kế bất động sản là một rào cản đối với những người có đầu óc kinh doanh nghiêm túc. Họ trích dẫn một câu chuyện đời xưa về một gia đình đã phải bán hết ruộng vườn để đóng thuế khi vị trưởng tộc qua đời và để lại tài sản (hay gánh nặng thuế?) cho con cháu. Rõ ràng là có nhiều gia đình rơi vào hoàn cảnh giống như thế. Buffett lý luận rằng sự thiệt thòi của một số ít gia đình như vậy là không đáng kể so với sự tác động của luật thuế đó lên những người còn lại.

Thuế thừa kế bất động sản vì vậy không phải là thuế tử, mà thực chất là thuế cho tặng [28] . Bất cứ khi nào một người nào đó cho tặng một món tiền lớn hay một tài sản có giá trị lớn, anh ta phải đóng thuế cho tặng tài sản. [29] Tất cả các loại thuế cho tặng đều một trở ngại lớn đối với thu nhập của các ông trùm giàu có nhờ ăn cướp, những kẻ kiểm soát phần lớn của cải của quốc gia thông qua những món quà tặng và của thừa kế từ thế kỷ 19. Họ giàu có đến mức tự xem mình là chính phủ của chính họ – một chủ nghĩa tài phiệt – một tầng lớp thống trị xã hội dựa vào sự giàu có. Tuy nhiên, thực chất thuế trước bạ thừa kế bất động sản được đánh ở mức thấp hơn so với mức thuế cho tặng tài sản, vì nó cho phép phần lớn tài sản cho tặng sau khi chết không bị đánh thuế. Buffett dùng tài thuyết giáo của mình để chỉ ra rằng trong số 2,3 triệu người Mỹ qua đời hàng năm, có dưới 50 ngàn người – tức 2% – phải nộp thuế bất động sản. Một nửa số thuế bất động sản được thu từ gần 4.000 người – tức 2/10 của 1% số người chết hàng năm. [30] Họ là những người cực kỳ giàu có, giàu có ngoài sức tưởng tượng, giàu có đến mức bạn có thể hình dung rằng việc mua một chiếc Gulfstream-IV, một chiếc Maybachs, một trang trại nho ở Pháp, những kim cương to cỡ viên kẹo See’s và thậm chí có hạt to bằng quả chanh là chuyện quá dễ dàng đối với họ.

Vâng, đó là tiền của họ, tại sao họ lại không thể làm điều họ muốn bằng tiền của họ chứ? Nghĩa là tại sao họ không thể “bao cấp” cho những người khác? Câu trả lời của Buffett là họ nợ xã hội một số tiền và chính số tiền đó làm cho họ trở nên giàu có. Nếu họ nghĩ rằng tự họ làm ra tất cả số tài sản đó, họ cứ thử đầu thai làm một trong năm đứa con của một người đàn bà đói khát, sợ hãi ở Mali xem nào. Họ hãy nhìn xem chúng giàu có và thành đạt đến bực nào sau khi được bán đi để làm việc như nô lệ trong các đồn điền ca-cao ở Bờ Biển Ngà.

Nếu thuế tài sản thừa kế bị bãi bỏ, ông nói, một số người khác sẽ phải bù vào khoản thiếu hụt đó trong ngân sách nhà nước vì một số tiền tương ứng như thế phải được bổ sung từ đâu đó để chính phủ có thể điều hành đất nước.

Suốt nhiều năm liền, học thuyết về chính sách hạ thuế suất để khuyến khích

sản xuất đã được mặc nhiên thừa nhận, rằng việc cắt giảm thuế sẽ buộc chính phủ phải cắt giảm chi tiêu. Học thuyết này có lô-gic của nó. Nghĩa là, nếu mọi người đều sống trong giới hạn mức thu nhập của họ thì tại sao chính phủ lại không làm được như thế? (Tất nhiên là vào năm 2002, dân chúng đang lo mua sắm nhà cửa trả góp do lãi suất cực thấp để tránh việc phải sống trong mức thu nhập của mình). Các tranh luận về chính sách cắt giảm thuế để khuyến khích sản xuất và đầu tư vẫn sôi sục sau 20 năm nó tồn tại. Số thuế mà nhà nước thu được thường không đủ để bù đắp chi tiêu, và thế là chính phủ phải đi vay mượn để bù đắp vào khoản thiếu hụt đó. Như vậy, học thuyết này không còn đáng tin cậy nữa. Xóa bỏ thuế tài sản thừa kế cũng có nghĩa là chính phủ phải tăng mức thuế suất các loại thuế khác hoặc vay mượn nhiều tiền hơn nữa, và tiền lãi vay, cùng với các khoản nợ gốc cuối cùng sẽ được chuyển sang vai người khác dưới hình thức các mức thuế cao hơn. Buffett cản thấy rằng việc đề nghị cắt giảm thuế bất động sản thừa kế trong khi ngân sách liên bang đang bội chi thực ra là đỉnh điểm của thói đạo đức giả. [31]

Một người có thu nhập trung bình sẽ phải đóng thuế nhiều hơn nếu thuế bất động sản thừa kế bị bãi bỏ vĩnh viễn. Sức ép xóa bỏ thuế bất động sản thừa kế không xuất phát từ những người sở hữu những trang trại nhỏ ở Oklahoma mà đến từ một phần trăm rất nhỏ trong tổng dân số Mỹ – Buffett nói. Đó là những người mà ông biết là họ đủ giàu (thường là phất lên bất ngờ) để sở hữu một khu nhà sang trọng có ba căn hộ ở Manhattan, một biệt thự chín phòng ngủ ở Deer Valley, một nhà nghỉ mùa hè ở Nantucket và một villa ở Costa Rica. Buffett cảm thấy rằng nền chính trị đã trôi tuột vào tay những kẻ đủ sức chi trả cho các nhà vận động hành lang đến từ phố K để thì thầm vào tai Quốc hội và rót những khoản đóng góp có động cơ chính trị vào những nơi chúng có thể phát huy tác dụng cao nhất. Ông không chê trách những người hành động vì lợi ích riêng của họ; thậm chí ông còn cảm thấy tội nghiệp cho các nhà chính trị bị buộc vào cái bánh xe không bao giờ ngừng lại của hoạt động kêu gọi tài trợ. Đó chính là cái hệ thống mà ông khinh rẻ, một hệ thống mà trong đó tiền bạc mua đứt quyền lực.

Không lâu sau buổi lễ nhậm chức của Tổng thống Bush vào năm 2001, Buffett đã tới căn phòng bầu dục tại Điện Capitol để phát biểu về việc tài trợ cho chiến dịch tranh cử trước một nhóm 38 Thượng Nghị sĩ thuộc Ủy ban Hoạch định Chính sách của Đảng Dân chủ, sau đó là những lần xuất hiện trong mục *Tin Tức Trong Tuần* của kênh truyền hình ABC và mục *Chính Trị Trong Nước* của đài CNN. Buffett nói rằng hệ thống tài trợ chiến dịch tranh cử đã bị lũng đoạn. Cách bầu cử hiện tại mang âm hưởng từ thời Tammany Hall, khi lá phiếu và tầm ảnh hưởng được mua bán ngay giữa thanh thiên bạch nhật. Luật pháp thay đổi theo hướng giúp người người giàu càng giàu hơn, tích trữ nhiều hơn và di chúc lại

cho con cháu đời sau nhiều hơn. Buffett gọi đó là “một chính phủ của người giàu và vì người giàu.”

Ông chỉ ra một đội quân ngày càng đông những kẻ chuyên thực hiện những cuộc vận động hành lang và những kẻ chuyên mồi chài cho sự ra đời của các luật thuế có lợi hơn cho tầng lớp giàu có. Tuy nhiên, ông nói rằng không ai đi vận động hành lang cho lợi ích của 98% dân Mỹ còn lại. Thiếu các nhà vận động của riêng mình cho nên 98% dân số Mỹ “tự bù đắp” cho mình bằng cách không bỏ phiếu cho những người tán đồng các bộ luật nhằm thu thêm thuế của người có mức thu nhập trung bình (trong khi người giàu chỉ phải trải một phần ít hơn).

Paul Newman, Bill Gates Sr., George Soros, một người chỉ biết lõm bõm về gia đình Rockefeller, và gần 200 người giàu có và có tầm ảnh hưởng lớn khác đã đồng loạt ký một bản kiến nghị phản đối kế hoạch của bãi bỏ thuế trước bạ bất động sản thừa kế của Tổng thống Bush, được đăng trên tờ *New York Times* . [32] Buffett không tham gia vào vụ này vì ông nghĩ kiến nghị đó chẳng đi đến đâu. Ông cho rằng người giàu là những kẻ may mắn và được ban phúc, vì thế họ phải san sẻ cho người khác bằng cách đóng thuế nhiều hơn. Ông nói: “Tôi không tin vào sự thống trị kiểu cha truyền con nối. Xóa bỏ thuế trước bạ bất động sản thừa kế cũng giống như chọn các đội tuyển dự thi Olympics của quốc gia từ các nhà vô địch nhỏ tuổi của các kỳ Olympics trước đó.” [33]

“ Gia tài giống như một đống giấy biên lai dựa vào hoạt động của người khác trong tương lai. Anh có thể sử dụng gia tài đó theo cách anh muốn. Anh có thể làm cho nó tăng lên và anh cũng có thể cho đi. Nhưng ý nghĩa của việc để lại gia tài từ thế hệ này sang thế hệ khác để con, cháu, chắt, chút, chít của anh có thể làm chủ các nguồn lực của người khác đơn giản bởi vì họ là những kẻ “đẻ bọc điều” trong một xã hội trọng nhân tài.

Tôi muốn chính phủ duy trì mức thuế cao đối với các loại tài sản. Tôi chẳng lấy làm phiền nếu mức thuế 100% được áp dụng đối với các loại tài sản có giá trị từ 150 triệu đô la trở lên.

Điều quan trọng nhất là đặt câu hỏi này: “Thế sau đó thì sao?” Nếu anh xóa bỏ một khoản thu 20 tỉ đô la hay một con số đại loại như thế từ thuế bất động sản thừa kế, bằng cách này hay cách khác anh phải tìm một nguồn khác bù đắp vào bằng cách đánh thuế lên người khác. Và, thật buồn cười khi gần như toàn bộ dân Mỹ sẽ phải nai lưng ra “cày bừa” và vét túi đóng thuế thay cho vài ngàn dòng họ sở hữu những gia tài kếch xù được thừa kế từ đời này sang đời khác.

Thực lòng mà nói, tôi không thích bất cứ thứ gì tạo ra một thứ cặn bã xã hội như thế. Tôi không thích một hệ thống thuế khóa theo hướng đó. Tôi cũng không

thích một nền giáo dục tuyên truyền và nhồi nhét vào đầu óc bọn trẻ theo hướng đó. Tôi không thích bất cứ thứ gì mà 20% sự hiện diện của nó có thể làm cho 80% người nghèo càng lúc càng nghèo hơn."

Nhưng cuộc tranh luận về thuế bất động sản thừa kế trở nên rất ầm ĩ và quyết liệt. Buffett được vẽ chân dung như một nhà dân túy có nhiều tài sản thừa kế, một "kẻ giàu có kiểu cũ" đang cố ngăn thế hệ trẻ không lao vào con đường thành đạt theo cách của các nhà doanh nghiệp Mỹ cổ điển. [34]

Chế độ thống trị theo kiểu cha truyền con nối làm đảo lộn mọi thể chế trọng nhân tài, ông viết cho Thượng Nghị sĩ Ken Salazar. Bức thư nói rằng "những kẻ cần phân phối lại các nguồn lực của đất nước này chính là con cháu của những người đã từng nổi trội hơn tất cả trong việc tích lũy tài sản hàng loạt từ những ngày đầu lập quốc." [35]

Dù gì thì mối hận thù truyền kiếp về thuế bất động sản thừa kế cũng dính dáng đến khối của cải của Buffett. Vài người gọi những giàu có như Buffett là những kẻ giỏi luồn lách thuế, bởi họ đã tích lũy được gia sản của mình qua các khoản đầu tư được ưu đãi thuế. Nhưng nói rằng Buffett luôn luôn đầu tư để tránh thuế cũng giống như nói rằng một chú nhóc ra sức bú hết bình sữa của mình để rồi sau đó tè cho đầy mớ tã lót của chú. Thực ra, chính Buffett là người đầu tiên nói rằng thuế đánh trên các khoản đầu tư là khá thấp. Và, đó là một động cơ khác nữa của ông. Ông rất thích so sánh số thuế ông phải trả với số thuế mà cô thư ký của ông phải nộp và chỉ ra rằng thật không công bằng khi cô ấy phải đóng thuế với một tỉ lệ cao hơn, xét về mức thu nhập của cả hai, bởi vì phần lớn thu nhập của ông là từ các hoạt động đầu tư.

Sau khi nổi trận lôi đình với các nhà tài phiệt và những người sắp sửa trở thành tài phiệt, và với lòng tin đang ở đỉnh cao của ông trong những hướng khác, Buffett thề tiếp tục đấu tranh chống lại việc bãi bỏ thuế bất động sản thừa kế. Ông lại thuyết trình về một vấn đề khác đối với Ủy ban Chính sách của Đảng Dân chủ chỉ vài ngày trước khi những tiếng súng đầu tiên vang lên trong cuộc Chiến tranh Iraq 2003. Ông nói rằng kế hoạch cắt giảm thuế đánh trên cổ tức của Tổng thống Bush là khoản "phúc lợi cao cấp dành cho người giàu." Trên tờ *Washington Post* , ông viết về "Trò phù phép tránh thuế qua con đường cổ tức", một lần nữa khẳng định rằng tỉ lệ thuế ông phải đóng thấp hơn của Debbie Bosanek, thư ký của ông. Phản ứng từ những người bảo thủ chống lại "bản tuyên ngôn" của nhà dân túy Buffett là la ó và có thái độ thù nghịch. "Các triệu phú đang sôi sục căm thù trước sự phản bội của Buffett với chính tầng lớp của mình." Một người nói như thế. [36]

Tất nhiên, đó là quan điểm trước sau như một của ông. Ông cảm thấy rằng Hợp Chủng quốc Hoa Kỳ không bao giờ là một quốc gia của những người lắm tiền nhiều của, một "tầng lớp tự tồn tại", không ngừng thâu tóm thêm nhiều của cải và quyền lực.

Và, những người giàu có lại càng trở nên giàu có hơn khi thị trường chứng khoán tiếp tục cuộc hồi sinh của nó sau Sự kiện 11/9. Hàng chục quỹ hedge mới ra đời mỗi ngày. Họ kiếm được từ mọi mức lãi suất do FED công bố, bất kể thấp đến mức nào. Có quá nhiều người đào bới trong các quyền chọn mua chứng khoán (stock options) và thu phí từ 2-20% trên số tiền đầu tư của người khác tại các quỹ đầu tư tư nhân, nên các quỹ hedge và các quỹ của quỹ, mà các tỉ phú đang xuất hiện ngày càng nhiều. Rất nhiều gia tài được tạo dựng nhanh chóng từ nền kinh tế mới làm Buffett cảm thấy rất phiền lòng vì cách nó chuyển những khoản tiền khổng lồ từ các nhà đầu tư sang các nhà môi giới chứng khoán mà không tạo ra giá trị mới. Các nhà đầu tư trung bình dĩ nhiên vẫn thu được thu nhập trung bình, sau khi bị đục khoét một khoản khá lớn.

Một trong những cách Buffett không thích nhất là người giàu trở nên giàu hơn bằng con đường quyền chọn mua chứng khoán – kể từ lúc ông có câu trả lời "Không" nổi tiếng trước vụ chi trả trợ cấp thôi việc trọn gói tại Salomon. Chính vì vậy mà không một ban quản trị nào mời ông vào hội đồng lương bổng và phúc lợi của các công ty mà ông có phần sở hữu. Coca-Cola đã cho Doug Daft quyền mua 650.000 cổ phiếu của họ trong năm 2001. Trước đó Daft yêu cầu bù đắp cho mình bằng quyền chọn mua cổ phiếu vốn chỉ có hiệu lực khi thu nhập hàng năm do nó mang lại tăng lên trong khoảng từ 15-20%. Các cổ đông chấp thuận đề nghị đó trong khi Buffett ngồi nhìn xuống mũi giày của mình và suy nghĩ. Thôi được rồi, chuyện này sẽ không bao giờ xảy ra một lần nữa. Một tháng sau, hội đồng lương bổng và phúc lợi muộn màng nhận ra rằng mục tiêu đó là bất khả thi và Daft không bao giờ được chi trả. Coca-Cola quay về lối cũ và mồi chài chi trả qua cổ phiếu thưởng của ông ấy, đồng thời hạ mục tiêu suất cổ tức còn từ 11-16%. [37] Hành động này giống như việc dời đích đến của một cuộc đua marathon xuống còn 30 ki-lô-mét [38] . Buffett không thể tin được điều đó – các cổ đông đã bỏ phiếu tán thành một cuộc đua 42 ki-lô-mét nhưng cuối cùng lại chấp nhận trao giải sau 19 ki-lô-mét! Lại một quyền lợi nữa dành cho những người giàu có. Cho đến lúc này, Daft không hề có ấn tượng gì và cổ phiếu của Coca-Cola vẫn giậm chân tại chỗ. Chứng kiến nhiều cảnh dàn xếp kiểu trao "cúp vàng" trước khi về đích đang diễn ra ngày càng trắng trợn, Buffett cảm thấy rằng ông phải nắm lấy cơ hội mà ông đã chờ đợi từ lâu: kết liễu kiểu hạch toán quyền chọn mua chứng khoán giả tạo.

Các nhà quản trị ưa thích các quyền chọn mua chứng khoán vì một sự trùng hợp ngẫu nhiên trong lịch sử kế toán, rằng nếu các công ty trả lương cho nhân viên của họ bằng quyền chọn mua chứng khoán thay vì tiền mặt, họ sẽ không phải hạch toán một đồng chi phí tiền lương nào cả. Tuy nhiên, quyền chọn mua chứng khoán dường như không hề tồn tại. Trong thế giới "thực", một doanh nghiệp có sở hữu tư nhân sẽ ngay lập tức nhận ra rằng đây là một ý nghĩ không có thật. Nếu những người bán thịt, làm bánh mì, sản xuất nến trả công cho nhân viên của mình bằng quyền chọn mua phần trăm cổ phần, chẳng hạn như 20% trị giá toàn bộ công ty của họ, chắc chắn họ sẽ nghĩ ngay đến việc cho đi một khoản khá lớn từ lợi nhuận hàng năm của công ty.

Nhưng các qui định về kế toán đã xem quyền chọn mua chứng khoán như một trò chơi tiền bạc. Vì thế, việc mồi chài chi trả tiền thưởng với số lượng lớn đã bắt đầu diễn ra trong những năm cuối của thập niên 1990. Trung bình, các CEO được trả cao gấp 42 lần mức tiền lương của một công nhân có thu nhập trung bình trong những năm 1980. Hai mươi năm sau, tỉ số đó đã tăng lên hơn 400 lần. [39] Các CEO hàng đầu được chi trả những khoản lương thưởng trọn gói lên đến hàng trăm triệu đô la. Vào năm 2000, Sandy Weill được trả 150 triệu đô la tại CitiGroup, Jack Welch lãnh 125 triệu đô la từ General Electric, Larry Ellison 92 triệu đô la từ Oracle. Mặc dù Steve Jobs chỉ nhận mức lương tượng trưng một đô la một năm tại hãng Apple từ năm 1997 – 1999, nhưng ông ấy "bội thu" với quyền chọn mua cổ phiếu Apple trị giá 872 triệu đô la vào năm 2000 – cùng với chiếc máy bay phản lực Gulfstream trị giá 90 triệu đô la được Apple tặng làm tài sản riêng. [40]

Trong khi các nhà kế toán ra sức thay đổi các qui định này vào đầu thập niên 1990 thì phe chống đối, dẫn đầu là các công ty có trụ sở tại Silicon Valley, kéo nhau đến trước tòa nhà Quốc hội Mỹ, được hỗ trợ bởi các nhà vận động hành lang và các nhà vận động gây quỹ tranh cử, để van nài các đại diện cử tri của mình cứu họ khỏi các qui định kế toán mới "thật kinh khủng". Cho đến khi cái bong bóng này vỡ tung vào năm 2002 [41] , họ đã thành công trong việc ngăn chặn việc áp dụng các qui định kế toán mới trong sổ sách kế toán của công ty họ và họ cũng đã thành công trong việc "hạ sát" Ủy ban Chuẩn mực Kế toán Tài chính Mỹ, tức các nhà soạn thảo luật kế toán của Hoa Kỳ.

Buffett đã viết về quyền chọn mua chứng khoán từ năm 1993 nhưng lúc này cảm thấy đã đến thời điểm chín muồi để thay đổi. Ông viết một bài xã luận với lời lẽ cứng rắn và đầy sức thuyết phục trên tờ *Washington Post* với nhan đề: "Quyền Chọn Mua Chứng Khoán và Lương tâm Con người." [42]

" Các CEO đều biết rằng quyền chọn mua chứng khoán của họ có ý nghĩa lớn

như thế nào. Đó là lý do họ sống chết đòi bằng được quyền này." Ông viết, và lặp lại vấn đề ông đã từng đề cập trước đó:

"Nếu các quyền chọn mua chứng khoán không phải là một hình thức đền bù, vậy thực chất chúng là gì? Nếu tiền đền bù không phải là chi phí, thế thì nó là gì? Và nếu chi phí không được hạch toán vào sổ sách kế toán để xác định thu nhập, vậy chúng sẽ đi về đâu?"

Tại Sun Valley 2002, cảm xúc của mọi người dâng cao trước vấn đề về quyền chọn mua cổ phiếu. Quan điểm hùng hồn của Buffett cùng với tầm ảnh hưởng của ông đang trêu ngươi những người ủng hộ quyền chọn mua cổ phiếu dành cho nhân viên, đặc biệt là các CEO. Nhiệt độ trong khán phòng lúc này đã vượt quá 37oC nên các nhân vật quan trọng và những nhà lãnh đạo danh tiếng của các công ty nhễ nhại mồ hôi đã kéo nhau lên xe buýt ra bờ sông đi chèo thuyền hòng thoát khỏi cơn nóng bức "bất thường" của một mùa hè "kỳ lạ" ở Sun Valley.

Bản thân Buffett cũng tìm cho mình một nơi khác không lâu sau khi đến Sun Valley, một nơi nào đó mà ông cần được giúp đỡ để đối diện với những ký ức đau buồn. Căn nhà nghỉ dành cho Katherine Graham nằm ngay bên cạnh căn nhà của Herbert Allen, nơi có những khóm hoa dại mà mọi người đều phải đi qua mỗi khi muốn đến khu hội nghị. Hội đồng quản trị của Coca-Cola sẽ triệu tập một cuộc gặp gỡ ngay tại nhà Allen vì đa số những người khác đang bận tham gia các hoạt động ngoài trời. Mục đích của họ là thảo luận về quyền chọn mua cổ phiếu và dĩ nhiên Buffett không bỏ qua cuộc họp này. Nhưng trước tiên, ông nói:

" Tôi ở với Bill và Melinda Gates. Lúc đó chúng tôi đi tới chỗ Kay đã bị té ngã. Tôi run cả người mà không thể kìm lại. Nó như một cơn rét buốt đến tận tâm can hay đại loại như thế. Và, bạn biết không, có lẽ Bill và Melinda rất bối rối, nhưng tôi thì không, bởi vì lúc đó tôi đã hoàn toàn… mất tự chủ."

Phải một lúc lâu sau đó Buffett mới có thể thể hiện phép màu vẫn còn hiệu nghiệm của ông về ký ức bồn tắm và lấy lại bình tĩnh. Ban quản trị của Coca-Cola đã ra quyết định ngay trong cuộc họp và ra một thông cáo báo chí nói rằng họ sẽ bắt đầu hạch toán quyền chọn mua cổ phiếu của nhân viên của mình là một khoản chi phí, dù hiện tại đó chỉ là một qui định mang tính hướng dẫn, không bắt buộc. Không một công ty nào làm điều này. Họ đưa ra một lý lẽ như một đứa trẻ nói với cha mẹ nó rằng: Chuyện đó không xảy ra đâu, nhưng nếu nó xảy ra thì con cũng không có ở đó; và nếu con có ở đó đi nữa thì con cũng không làm điều đó; và dẫu con có làm điều đó thì đó là do bạn bè con… xúi giục chứ không phải tại con. Các công ty khác cho rằng quyền chọn mua cổ phiếu không phải là chi

phí; nhưng nếu đó là chi phí thì cũng không ai biết phải tính toán nó như thế nào. Mà nếu họ có thể tính ra được con số thì chi phí đó cũng không được quyết toán khi xác định thu nhập chịu thuế. Nó chỉ có thể được ghi chú ngoài bảng cân đối kế toán. Bởi vì, nó sẽ làm các nhà đầu tư bối rối khi muốn biết quyền chọn mua cổ phiếu của các nhà lãnh đạo công ty đáng giá bao nhiêu. Thế nên tuyên bố của Coca-Cola đã đụng đến các công ty Mỹ như một quả bom chùm, sức công phá của nó càng được nhân lên khi chính sách mới này của Coca-Cola được công bố trong hội nghị chính của Sun Valley, nơi giới báo chí luôn rình rập bên ngoài sau những chậu hoa, bờ giậu xung quanh hội nghị. Cánh tay nổi rõ các mạch máu nhỏ của Buffett có thể được nhìn thấy rõ sau tuyên bố này. Ngay sau Sun Valley, Washington Post cũng đua theo Coca-Cola và công bố áp dụng qui tắc đó: Họ sẽ hạch toán quyền chọn mua chứng khoán của nhân viên như một khoản chi phí. [43] Buffett tiếp tục thắng lợi này bằng một loạt đạn khác qua một bài xã luận nữa, lần này trên tờ *New York Times*, với tựa đề: “Ai mới là kẻ xào nấu số liệu kế toán?” [44]

“ Tôi có một đề nghị: Berkshire Hathaway sẽ bán cho quý vị các hợp đồng bảo hiểm, các loại thảm hoặc bất cứ sản phẩm nào để đổi lấy các quyền chọn mua cổ phiếu giống hệt như các quyền mà các vị tự cấp cho mình. Toàn bộ thương vụ này không cần đến tiền mặt. Nhưng quý vị có thực sự nghĩ rằng công ty của mình sẽ không phát sinh một chi phí nào khi quý vị trao quyền chọn mua cổ phiếu để đổi lấy các sản phẩm thảm lót sàn của chúng tôi?”

Thật kỳ lạ, không một ai dám nhận lời đề nghị của ông cả. Thay vào đó, Silicon Valley bắt đầu hoạch định một cuộc đấu tranh khác tại Quốc hội. Nhưng rồi sau đó lần lượt từng công ty nối đuôi Coca-Cola và Washington Post thông báo rằng họ cũng ghi nhận quyền chọn mua chứng khoán vào sổ sách kế toán của mình như một khoản chi phí.

Một năm sau, và buổi sáng thứ Bảy cuối cùng tại Sun Valley 2003, Bill Gates phát biểu. Ông tuyên bố rằng Microsoft đã ngừng sử dụng quyền chọn mua cổ phiếu. Rằng Microsoft có thể chi trả cho nhân viên của họ bằng một cách khác. Từ giờ trở đi họ sẽ sử dụng các cổ phiếu hạn chế – tức là loại cổ phiếu không thể chuyển nhượng trong một thời gian nào đó theo qui định của công ty. Động thái này tỏ rõ quyết tâm của Microsoft.

“Để làm được điều đó, Microsoft phải chịu một áp lực rất, rất lớn. Phản ứng của Silicon Valley đối với Microsoft là: – Đồ phản bội! Microsoft cử rất nhiều nhân viên PR theo sát Bill Gates để tư vấn cho ông. Một người trong số họ nói với Gates rằng chuyện này giống như đánh một que diêm và quẳng vào một gian phòng kín đầy hơi xăng.

Và phản ứng của tôi trước việc này là, họ chính là những kẻ bơm xăng vào căn phòng đó.”

Cuộc chiến về quyền chọn mua cổ phiếu tiếp tục kéo dài trong hai năm tiếp theo, cho đến khi cuối cùng Ủy ban Chuẩn mực Kế toán Tài chính Hoa Kỳ chính thức yêu cầu hạch toán quyền chọn mua cổ phiếu như một khoản chi phí. Nhưng quyết định của Coca-Cola đã xô ngã hàng rào đô-mi-nô của một chuỗi các sự kiện, và hành động của Microsoft đã phá vỡ bức tường đoàn kết giữa các công ty tại Silicon Valley, vốn từng mang lại cho ngành công nghệ Hoa Kỳ một tiếng nói chung mạnh mẽ trong các cuộc vận động hành lang tại Washington.

Bánh đà của Buffett trong vai trò một người có ảnh hưởng lớn trong giai đoạn này đang quay ngày càng nhanh. Mặc dù luật thuế bất động sản thừa kế vẫn đang nằm trong tiến trình bị bãi bỏ, ông tìm thấy một mục tiêu khác mà các chuyên gia kế toán đã tạo điều kiện cho các gian lận về tài chính xảy ra trong những năm vừa qua. Nếu các kiểm toán viên không được các CEO cưng chiều và cũng ngoan ngoãn nghe theo họ, ông nghĩ, thì các ban quản trị đã không được phép tự do cướp bóc túi tiền của cổ đông của công ty bỏ vào túi riêng của mình. Buffett xuất hiện trong một cuộc họp bàn tròn của Ủy ban Chứng khoán Hoa Kỳ (SEC – Securities & Exchange Commission) để thảo luận về vụ xì-căng-đan báo cáo tài chính và vụ cố ý bỏ sót số liệu kế toán. Ông nói rằng các cổ đông cần những con chó canh gác cho họ chứ không phải những con chó chỉ biết nằm trong lòng chủ, và các vị đứng đầu ban kiểm toán nội bộ tại các công ty đã bỏ qua sai phạm của các kiểm toán viên phải là những chú chó săn nòi Doberman [45] tinh nhạy có khả năng “kéo bàn chân của các kiểm toán viên mà hơ vào lửa.” [46]

Ông nói rằng ông có một vài câu hỏi dành cho ban kiểm toán nội bộ của Berkshire Hathaway như sau:

- Nếu một kiểm toán viên tự lập các báo cáo tài chính (thay vì chúng phải được lập bởi ban quản trị công ty), họ có làm theo cách tương tự không?

- Nếu kiểm toán viên đó là một nhà đầu tư, liệu anh ta có hiểu được rằng công ty đã hoạt động theo đúng những gì được trình bày trên báo cáo tài chính hay không?

- Nếu kiểm toán viên đó là người chịu trách nhiệm lập các báo cáo tài chính, liệu công ty có làm theo các thủ tục kiểm toán nội bộ tương tự như thế hay không?

- Có phải kiểm toán viên đó biết tất cả mọi điều công ty đã thực hiện để thay đổi thời điểm ghi nhận doanh thu và chi phí, vốn đã được báo cáo cho các cổ

đông hay không?

“ Nếu các kiểm toán viên được đặt đúng chỗ, họ sẽ làm tốt trách nhiệm của mình; ngược lại, chúng ta sẽ phải gánh lấy hậu quả!” Buffett nói. [47]

Những câu hỏi đơn giản này kỳ thực hàm chứa những câu trả lời thật hiển nhiên. Chúng định nghĩa một cách rõ ràng mọi chuyện đúng – sai và tự bản thân chúng rất hữu dụng trong việc giúp tìm ra sự thật và ngăn ngừa gian lận mà ít nhất một vài người đứng đầu của các công ty khác, những công ty quan tâm đến việc thể hiện nghĩa vụ của họ trước các vụ kiện, đã sao chép ý tưởng của Buffett và bắt đầu sử dụng chúng.

Trong khi Buffett vung gươm chém xuống với một sự chính xác đến ớn lạnh trước các nhà kế toán đang co rúm người lại, trong khi các ủy ban lương bổng và phúc lợi của các công ty né tránh và lẩm bẩm tự hỏi tại sao ông lại công khai việc mồi chài tiền thưởng của họ thay vì ngậm miệng lại, và trong khi các nhà cắt giảm thuế tương lai đang vắt óc tìm các thuật ngữ thậm chí còn bôi bác hơn là từ “nhà dân túy” đầy miệt thị để ném vào ông, thì Buffett hân hoan trước uy thế mới của mình đến mức ngay trong mùa xuân 2002, ông đã cho đóng dấu tên mình như một chứng nhận chất lượng lên những tấm nệm do Omaha Bedding Co. bán ra. Ông cho phép người ta chụp ảnh ông đang nằm dài trên tấm nệm như một nhãn hiệu cầu chứng được đóng dấu “Warren”, một phần trong “Bộ sưu tập Berkshire”, như nhiều người từng nhìn thấy trên các poster quảng cáo với chủ đề “Buffett và Giường ngủ của Ông ấy”. Lúc này, mỗi khi ông tới Nebraska Furniture Mart để dự đại hội cổ đông, ông thường nằm trên chiếc giường của riêng mình mà bán các tấm nệm đã được chứng thực bởi tên tuổi của ông. *“ Cuối cùng tôi đã tìm ra được công việc yêu thích nhất trong đời – đó là làm một người chứng thực chất lượng nệm.”* Ông nói. [48]

Vị Hiền nhân của Omaha, người đang bị những kẻ tài phiệt xỉ vả và những kẻ chủ trương cắt giảm thuế dứ dứ trước mặt những nắm đấm, người mà các nhà kế toán run sợ và những kẻ lạm dụng quyền chọn mua cổ phiếu trốn chạy, người mà các nhà viết tiểu sử luôn bám theo và các hãng truyền hình giành nhau ký hợp đồng phỏng vấn độc quyền, thực ra không là gì cả ngoài một chú bé có niềm đam mê trở thành một ngôi sao điện ảnh, nhưng thiếu mọi khả năng cần thiết để tìm được một chỗ vinh dự trong đền thờ các danh nhân mà lưu danh cho đời (với danh nghĩa là một diễn viên gạo cội). Ông ngày càng thích thú khi nhận được nhiều lá thư từ những người hâm mộ nằm trong danh sách các siêu sao. Mỗi khi có ai đó viết thư nói rằng ông là thần tượng của họ, ông luôn có cảm giác mới mẻ như lần đầu được khen như thế. Khi ngôi sao phim khiêu dâm gốc châu Á Carrera gọi ông là thần tượng của mình trên trang web của cô ấy, ông hồi hộp

đến lạ. Ông sướng rơn cả người khi được làm thần tượng của bất kỳ ai, nhưng được một ngôi sao khiêu dâm là thành viên của Mensa [49] gọi là thần tượng thì rõ ràng đó là một dấu ấn đặc biệt. Những lá thư được ông yêu thích đến từ các sinh viên đại học, nhưng khi những người tù viết thư và nói rằng ông là thần tượng của họ, ông hãnh diện vì danh tiếng của ông vang xa đến cả những ngóc ngách tận cùng của xã hội, nơi giam cầm những kẻ tội phạm đang cố gắng làm lại cuộc đời mình. Ông thà được sinh viên, tù nhân và các ngôi sao phim khiêu dâm xem là thần tượng còn hơn là được ngưỡng mộ bởi những kẻ giàu có nhưng ích kỷ và hợm hĩnh.

Việc "tắm mình" trong ánh đèn sân khấu này của ông cũng có nghĩa là Debbie Bosanek và Deb Ray phải gác điện thoại và gác cửa với một sự thận trọng cao độ. Có một lần, một phụ nữ hưng phấn thái quá bay đến từ Nhật Bản để xin ông chữ ký đã vào đến tận văn phòng của ông. Bà ấy mất tự chủ đến mức đã phủ phục quỳ xuống sàn nhà mà lạy ông như tế sao. Các cô thư ký đã phải xoay xở hết sức mới mời được bà ấy ra ngoài.

Bà ấy nói rằng bác sĩ của bà ấy đã cho bà uống thuốc an thần và bà mong được nhìn thấy Buffett một lần nữa. Bà ấy viết rất nhiều thư và luôn kèm theo những tấm ảnh của mình.

"Tôi *thích* được tôn thờ," Buffett nói bằng một giọng rầu rĩ. Tuy nhiên, các thư ký của ông có cách riêng của họ và người phụ nữ đó đã không được mời quay lại lần thứ hai. [50]

---

[1]. *J-9: Tiếng Anh, đọc là "J Bar Nine". – ND*

[2]. *Thomas Hart Benton (1889 – 1975), Frederic Remongton (1861 – 1909). – ND*

[3]. *Phỏng vấn Herbert Allen.*

[4]. *Bài hát "The Hut-Sut Song", Nhạc và lời: Leo V. Killion, Ted McMichael và Jack Owens, trình bày: Horace Heidt.*

[5]. *Sự kiện này nhằm tài trợ cho các Câu Lạc Bộ Các Chàng Trai và Cô Gái (Boys & Girls Club) ở Omaha, Bảo Tàng Thiếu Nhi Omaha, Girls Inc., và Nhà Hát Thanh Niên Omaha (Omaha Theater Company For Young People). Trong hơn 10 năm, họ đã vận động được gần 10 triệu đô la.*

[6]. *Marvin Frederick Hamlisch, sinh năm 1944, là người đầu tiên đoạt một lúc ba giải Oscar, trong toàn bộ ba hạng mục âm nhạc: Ca khúc trong phim hay nhất "The Way We Were" (đồng sáng tác cùng Alan Bergman và Marilyn Bergman), nhạc phim hay nhất: The Way We Were (năm 1973) và bài phóng tác từ bài nhạc ragtime của Scott Joplin trong phim The Sting (năm 1973).*

[7]. *Phỏng vấn Devon Spurgeon.*

[8]. *Buffett không thuật lại những chi tiết của cuộc gọi này nhưng nghĩ rằng có thể nó đã xảy ra. Nguồn tin: Joe Brandon từ công ty General Re.*

[9]. *Bài báo "Warren Buffett, Others Speak of Terrorism at Omaha, Neb., Event" của tác giả Grace Shim, đăng trên báo Omaha World-Herald số ra ngày 12/09/2001.*

[10]. *Buffett kể lại chuyện này và nói: "Tôi nghĩ một người nào đó thậm chí có thể mua một chiếc xe hơi chỉ vì họ không còn một chiếc xe cho thuê nào."*

[11]. *Dựa theo bài báo "Killtown's: Where Was Warren Buffett on 11/9?", (đăng tại địa chỉ www.killtown.911review.org/buffett.html), tham khảo thêm trang web rushlimbaugh.com từ ngày 05/07/2005.*

[12]. *Phỏng vấn Bob Nardelli.*

[13]. *Phỏng vấn Tony Pesavento.*

[14]. *Buffett kể cho tác giả nghe chuyện này vào năm 2001, ngay sau vụ tấn công khủng bố 11/9.*

[15]. *Thuật ngữ "vô phương tiên liệu" (unforeseeable) là lời giải thích cho những khoản lỗ khổng lồ của ngành bảo hiểm sau Sự kiện 11/9.*

[16]. *Bài báo "Warren Buffett, Others Speak of Terrorism at Omaha, Neb., Event" của tác giả Grace Shim.*

[17]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr.*

[18]. *Sự ước lượng ban đầu này được hiệu chỉnh lại thành 2,4 tỉ đô la trong báo cáo thường niên ngày 31/12.*

[19]. *Quyển The Trillion Dollar Meltdown của tác giả Charles R. Morris, Nhà xuất bản Public Affairs, New York phát hành năm 2008.*

[20]. *Dẫn tới những cải cách như: không cho phép các nhà phân tích được đền bù dựa trên hoạt động mang tính nghiệp vụ ngân hàng đầu tư và lập nên một "bức tường lửa" giữa các nhà phân tích với các chủ ngân hàng đầu tư.*

[21]. *Với giá 835 triệu đô la.*

[22]. *Với giá chưa tới một tỉ đô la. Hệ thống đường ống Kern đã vận chuyển 850 triệu feet khối (khoảng 24 triệu mét khối) khí đốt một ngày từ Dãy núi Rocky tới Las Vegas và California.*

[23]. *Đường ống này vận chuyển 4,3 tỉ feet khối (gần 122 triệu mét khối) gas mỗi ngày. Berkshire mua nó với giá 928 triệu đô la từ Dynegy, trong khi Dynegy đã mua nó với giá 1,5 tỉ đô la khi Enron phá sản và NNG (Northern Natural Gas Company) được đưa ra làm vật thế chấp (cả hai đều đảm nhận phần nợ 950 triệu đô la của NNG). Sau khi hai giao dịch đường ống của MidAmerican thành công vào năm 2002, nó đã đảm đương 8% việc chuyển vận khí đốt trong nước Mỹ.*

[24]. *Berkshire kết hợp với Lehman và Citigroup cho Williams vay 2 tỉ đô la với lãi suất 20%.*

[25]. *Trước Vụ 11/9, Munich Re và AXA đã xúc tiến một giao dịch phái sinh trị giá 50 triệu đô la với tập đoàn Berkshire Hathaway để tái bảo hiểm trường hợp có động đất khiến World Cup 2002 tại Hàn Quốc và Nhật Bản phải hủy bỏ. BRK phải bồi thường bất kỳ khoản thiệt hại nào trong trường hợp giải đấu bị hoãn hoặc hủy do động đất với một cường độ nhất định. Sau vụ ngày 11/9, riêng AXA đã rút lui khỏi việc bảo hiểm cho giải đấu, ngày 30/10, National Indemnity nhảy vào tham gia bảo hiểm và World Cup lại được tiến hành.*

[26]. *Thư gởi cổ đông năm 2007 của Berkshire Hathaway.*

[27]. *Phỏng vấn Frank Rooney.*

[28]. *Luật thuế trước bạ tài sản thừa kế và tài sản cho tặng của Mỹ (United Gift and Estate Tax) gồm có hai phần. Phần thứ nhất là Thuế trước bạ thừa kế bất động sản (Estate Tax), được áp dụng cho việc chuyển quyền sở hữu sau khi chủ tài sản qua đời (những người không ủng hộ luật này gọi là Thuế Tử – Death Tax); phần thứ hai là Thuế trước bạ tài sản cho tặng (Gift Tax), được áp dụng đối với việc chuyển nhượng quyền sở hữu trong khi người cho tặng còn sống. – ND*

[29]. *Quà tặng có giá trị hơn 12.000 đô la phải đóng thuế.*

[30]. *Nguồn: Bộ Phận Thống Kê Thu Nhập (Statistics of Income Division) trực thuộc Cục Thuế Liên bang Mỹ (IRS – Internal Revenue Service), tháng 03/2007; "Description and Analysis of Present Law and Proposals relating to Federal Estate and Gilf Taxation", Bản Điều Trần Công Khai Trước Tiểu ban*

Thuế và Giám sát IRS của Ủy ban Tài chính Thượng viện ngày 15/03/2001 "Description and Analysis of Present Law and Proposals relating to Federal Estate and Gilf Taxation" của Ủy ban Hỗn hợp về Thuế (Joint Committee on Taxation).

[31]. *Trong năm 2007, hơn 8% ngân sách liên bang, tức 244 tỉ đô la, dành để trả lãi cho các khoản nợ của liên bang, bằng đúng mười lần tiền thuế bất động sản thu được.*

[32]. *"I Didn't Do It Alone", một báo cáo của tổ chức Responsible Wealth, nêu lên vai trò của việc đầu tư công khai, của gia đình, đồng nghiệp, sự may mắn và của thái độ trong việc tạo ra của cải. Những tổ chức như United for a Fair Economy công bố nghiên cứu về công bằng thuế, cùng như các tổ chức khác trong đó có Viện Cato theo đường lối chủ nghĩa tự do.*

[33]. *Bài báo "Defending the Estate Tax" đăng trên báo New York Times số ra ngày 12/02/2001. Trong bài báo này, chính ông John Dilulio, Giám đốc văn phòng đặc trách về Những Sáng Kiến Dựa Trên Đức Tin và Cộng Đồng (Faith-Based and Community Initiatives) được sáng lập bởi Tổng thống Bush, đã nói với tờ Times rằng những khoản đóng góp từ thiện có thể sẽ giảm nếu thuế nhà đất được bãi bỏ. "Tôi không muốn làm kẻ phá bĩnh," ông nói. "Nhưng không thể, tôi không nghĩ nên bỏ thuế nhà đất – có thể điều chỉnh, nhưng không bãi bỏ."*

[34]. *Xem thêm: Bài báo "In Warren Buffett's America…" của tác giả Melik Kaylan, đăng trên báo Wall Street Journal số ra ngày 06/03/2001; bài báo "Only Individual Freedom Can Transform The World" của tác giả John Conlin, đăng trên báo Wall Street Journal số ra ngày 26/07/2001; bài báo "The Super-Wealthy Typically Do Not Pay Estate Tax" của tác giả Steve Hornig, đăng trên tạp chí Financial Times số ra ngày 15/06/2001; bài báo "Let's Have More Heir and Heiress" của tác giả Holman W. Jenkins Jr., đăng trên báo Wall Street Journal số ra ngày 21/02/2001.*

[35]. *Thư Warren Buffett gởi Thượng nghị sĩ Ken Salazar ngày 08/06/2001.*

[36]. *Bài báo "Begging to Differ with the Billionaire" của tác giả William S. Broeksmit, đăng trên Washington Post số ra ngày 24/05/2003.*

[37]. *Daft được quyền chọn mua 650.000 cổ phiếu với giá trị ước đoán ban đầu vào khoảng 38,1 triệu đến 112,3 triệu đô la vào năm 2015, tùy vào cổ phiếu được tăng giá trị bao nhiêu. Ông ta cũng được thưởng 87,3 triệu đô la cổ phiếu hạn chế, nâng tổng cộng là 1,5 triệu cổ phiếu. Xem bài báo "If Coca-Cola Chief*

Daft Fizzles, He'll Lose Millions" của tác giả Henry Unger, đăng trên Atlanta Journal – Constitution số ra ngày 03/03/2001.

[38]. *Cự ly tiêu chuẩn của một cuộc chạy marathon là 42,195 km. – ND*

[39]. *Chênh lệch về lương của CEO và công nhân vào năm 2001 là 411 trên 1, gần gấp 10 lần tỉ lệ 42 trên 1 vào năm 1982. "Nếu từ năm 1990, thu nhập hàng năm trung bình của công nhân sản xuất cũng tăng với mức như của các CEO thì thu nhập hàng năm trung bình của họ vào năm 2001 phải là 101.156 đô la chứ không phải 25.467 đô la. Nếu tiền công tối thiểu, vào năm 1990 là 3,8 đô một giờ, cũng tăng với mức tăng của các CEO thì vào năm 2001 nó đã là 21,41 đô la một giờ chứ không phải chỉ có 5,15 đô la một giờ như hiện nay" – trích từ báo cáo "Executive Excess 2002, CEOs Cook the Books, Skewer the Rest of Us, Ninth Annual CEO Compensation Survey" của các tác giả Scott Klinger, Christ Hartman, Sarah Anderson và John Cavanagh, do Viện Nghiên cứu Chính sách (Institute for Policy Studies), và Tổ chức Đoàn Kết Vì Một Nền Kinh Tế Bình Đẳng (United for a Fair Economy) công bố ngày 26/08/2002.*

[40]. *Bài báo "The Great CEO Pay Heist" của tác giả Geoffrey Colvin, đăng trên tạp chí Fortune số ra ngày 25/06/2001. Một vụ cấp quyền chọn mua bán chứng khoán năm 2001 sau này đã trở thành đề tài tranh cãi trong vụ xì-căng-đan lùi ngày quyền chọn mua bán vào năm 2007.*

[41]. *Là năm xảy ra các vụ xì-căng-đan tài chính công ty tại Mỹ làm chấn động cả thế giới tài chính toàn cầu với các vụ Enron, Tyco, WorldCom… – ND*

[42]. *Bài báo "Stock Options and Common Sense" của Warren Buffett, đăng trên báo Washington Post số ra ngày 09/04/2002.*

[43]. *Trước đó, hai công ty khác là Winn-Dixie và Boeing đã bắt đầu xem quyền tùy chọn mua bán cổ phiếu là chi phí. Nhưng chuyện của họ không hề giống vụ bê bối ở Coca-Cola.*

[44]. *Bài báo "Who Really Cooks The Books?" của Warren Buffett, đăng trên New York Times số ra ngày 24/07/2002.*

[45]. *Một giống chó săn của Đức. – ND*

[46]. *Warren Buffett tham gia cuộc Hội nghị Bàn Tròn do SEC tổ chức với chủ đề Công Bố Công Khai Tài Chính Và Giám Sát Kiểm Toán Viên (Financial Disclosure and Auditor Oversight), khai mạc tại New York ngày 04/03/2002.*

[47]. *Thư gởi cổ đông năm 2002 của Berkshire Hathaway.*

[48]. *Bài báo "Buffett Rests Easy With Latest Investment" của tác giả David*

Perry, đăng trên tạp chí Furniture Today số ra ngày 06/05/2002.

[49] . *Mensa: tổ chức quốc tế của những người có chỉ số thông minh rất cao, thường trên 140 điểm. Chỉ số thông minh trung bình vào khoảng 100, dưới 85 được xem như chậm phát triển. – ND*

[50] . *Ông cũng không thực sự muốn bà trở lại, mặc dù đôi lần ông có vẻ mong đợi điều đó.*

57.

NHÀ TIÊN TRI

Omaha, từ tháng Tư đến tháng Tám, 2003

Buffett như một bông hoa đang hồi khoe sắc khi ông ngày càng trở nên viên mãn hơn trong đời. Tuy nhiên, ông vẫn luôn sáng suốt duy trì sự cân bằng các ưu tiên trong cuộc sống của mình. Vì nhu cầu về việc sử dụng thời gian của ông tăng lên, ông quan niệm rằng các cam kết là rất thiêng liêng và khuynh hướng tự nhiên của ông về việc bảo toàn năng lượng đã giúp ông không bị hút vào những lời nịnh hót rằng người ta đang rất cần đến ông. Ông chỉ làm những việc thực sự có ý nghĩa và những việc ông thích. Ông không bao giờ cho phép người khác làm mất thời giờ của ông. Nếu ông thêm một việc vì đó vào lịch làm việc của mình, ông sẽ bỏ ra một việc khác. Ông không bao giờ ở vào tình trạng gấp gáp. Ông luôn có thời gian dành cho các thương vụ và những người quan trọng đối với ông. Bạn bè của ông có thể nhấc máy gọi cho ông bất cứ lúc nào. Ông duy trì điều này bằng cách luôn chào đón các cuộc gọi đến của họ bằng sự nồng nhiệt cao nhất, và… nói chuyện rất ngắn gọn. Khi ông ngừng nói thì cuộc đàm thoại cũng biến mất khỏi đầu óc ông. Những người bạn của ông không bao giờ lạm dụng đặc quyền này của họ. Dù ông có khá nhiều người quen rất thú vị, ông chỉ chọn ra được một vài người có thể làm bạn bè thực sự với ông.

Nhưng Susie thì khác, bà “kết nạp” bạn mới hàng ngày và hàng tuần. Kathleen Cole phụ trách danh sách tặng quà của bà, lúc này đã lên đến 1.000 người. Susie tự gọi mình là “ả gíp-si già” sống trên mây. Cole chuyên thu xếp mọi thứ cần thiết để bà thực hiện những chuyến đi kéo dài hàng tháng trời – thăm con cháu, chăm sóc người đau ốm và đang hấp hối, đi nghỉ mát, vận động tài trợ hay gây quỹ, gặp mặt Warren và cả gia đình vào những kỳ nghỉ đã định. Cole đóng gói hành lý trước khi bà đi và mở cất hành lý sau khi bà về cùng với trách nhiệm quản lý ba ngôi nhà và toàn bộ nhân viên của bà. Cole còn sắp xếp các lịch bay của bà với hãng Netjets, đặt phòng khách sạn, hẹn lịch làm đẹp, chăm sóc móng cho bà, ngăn chặn các cuộc gọi làm phiền bà và quản lý các “kho báu” mà bà vừa tậu được sau những chuyến du lịch mua sắm.

Susie không chỉ là một người phụ nữ không biết nói “không” mà còn là người khó có thể liên lạc dễ dàng. Susie sống như một kẻ du mục, bà từng cố công vô ích trong việc hạn chế sự quan tâm của bà đối với những người xung quanh. Số lượng những người cảm thấy rằng mình có quyền chiếm thời gian của bà đã tăng lên một cách sửng sốt. Vì thế, lúc này, ngay cả những người bạn thân nhất của bà cũng chỉ được phép tiếp xúc với bà qua Kathleen.

Những người yêu mến bà rất quan tâm đến điều đó, mặc dù họ hiếm khi gặp bà để nói thế. “Không ai có thể cùng lúc duy trì ba, bốn trăm mối quan hệ bè bạn thân thiết cả.” Một người bạn của bà nêu lý lẽ như thế. Dường như bà ngày càng hối hả hơn. “Tất cả những chuyện rượt đuổi này, giống như bạn đang chạy vòng quanh rượt đuổi cái đuôi của chính mình vậy” là một cách phản ứng khác của một người bạn của bà. “Bạn không thể có thêm bạn bè nếu bạn không chịu khó đi lòng vòng đây đó.” Nhưng “nếu bạn đau ốm, tôi sẽ có rất nhiều thời gian dành cho bạn.” Susie nói. Một số người có cảm giác rằng việc tự ép mình phục vụ và làm vui lòng người khác đã thế chỗ cho cuộc sống vì chính bản thân bà, bởi đó là những mục tiêu cao quý của riêng bà. “Bà không bao giờ nói ra sự thật đó.” Một người bạn của bà nói. Những người có óc suy nghĩ trừu tượng nhận thấy rõ rằng tình hình sức khỏe của bà xấu đi rõ rệt, đặc biệt là giọng nói và bộ máy tiêu hóa. Họ liên tưởng việc tích cóp thường xuyên các bộ sưu tập và vật sở hữu cũng như việc liên tục tái trang trí nội thất những ngôi nhà của bà như một biểu hiện bên ngoài của những gì bà kìm nén lại bên trong lòng mình. “Bà sống ngày càng đa đoan hơn.” Một người nói. “Phải dừng lại thôi! Bà cần nhìn về phía trước và nuôi dưỡng chính mình.” Một người khác nói với bà. Nhưng, “dường như bà không thể đi chậm lại, bởi nếu bà làm thế, sẽ có điều gì đó sai lầm xảy ra.”

Vì vậy mà nhiều người gọi bà là một vị thánh, một thiên thần và thậm chí còn so sánh bà với Mẹ Tê-rê-sa thành Calcutta [1] . Bà tận hiến mình phụng sự người khác đến mức làm cho nhiều người xúc động đến dễ vỡ; chiếc áo choàng len dày ấm áp mà bà thường mặc để chống chọi với những khắc nghiệt của cuộc đời đã ngày càng mỏng hơn. Đó há chẳng phải là phẩm chất của một vị thánh hay sao, như một người bạn của bà trầm tư suy ngẫm, việc bà cho đi tất cả cho đến khi không còn lại gì? Đó há chẳng phải là những gì Mẹ Tê-rê-sa đã làm hay sao? [2]

Susie có cuộc phẫu thuật chân vào mùa xuân 2003 và phải từ bỏ những đôi giày Manolo Blahnik yêu quý của bà. [3] Trong khi nằm chờ hồi phục, bà viết ra một danh sách “900 điều” cần thực hiện và trao cho Kathleen Cole. Sau lần thứ hai được bác sĩ “phóng thích”, bà bổ nhào ra khỏi cửa và đi một mạch về nhà. Những khi bà đi đây đó, hầu như Susie Jr. luôn đặt cho bà những dịch vụ 5 sao – mặc dù nhiều người nghĩ rằng bà thường nằm ngủ trên sàn của một túp lều nào

đó. Tuy nhiên, đó là sự thật, vì có những chuyến đi tồi tệ nhưng bà không hề phàn nàn gì trước những tình cảnh có thể làm người khác nản lòng. Thực ra, đôi lần Susie đã ngủ trong một "túp lều" mặc dù chứng tràn dịch a-xít và chứng u xơ thực quản đã trở nặng đến mức bà thường phải ngủ trong tư thế nửa nằm nửa ngồi một góc 45o.

Warren tha thiết muốn ở bên bà, đến mức ông đồng ý ngay việc đi châu Phi để kỷ niệm sinh nhật lần thứ 70 của bà. Howie đã thu xếp mọi việc cho chuyến đi này, dự kiến vào cuối mùa xuân năm 2003, tức 18 tháng trước ngày bà bước sang tuổi 70. "Có lẽ vời được cha tôi sang châu Phi là một kỳ quan thứ 8 của thế giới." Howie nói. Gia đình Buffett đi Londolozi và Phinda, hai khu nghỉ dưỡng safari 7-sao ở Nam Phi. Bằng một hành động mang đậm nét riêng của bà, Susie đã làm Howie quan tâm đến việc ghi lại hình ảnh của những con người khốn khổ, và cả những con vật hoang dã, trên lục địa đen này. Đối với cha anh, anh đã đặt hai tờ *Wall Street Journal* và *New York Times* , được giao hàng ngày theo chuyến bay riêng của gia đình. "Việc giao báo trễ hơn ba ngày sau khi nó được phát hành, nhưng họ sẽ bằng mọi cách giao báo cho ông. Toàn bộ chi phí để nhận hai tờ báo này tốn khoảng 500 đô la một ngày. Người ta cũng chuẩn bị sẵn hamburger và khoai tây chiên kiểu Pháp (French fries) dành cho ông theo yêu cầu của tôi. [4] Cả nhà Buffett sẽ đi châu Phi trong vài tuần sau chuyến đi hàng năm của họ đến New York, thường diễn ra ngay sau kỳ đại hội cổ đông hàng năm.

Ngày 01 tháng 04 năm 2003, kỳ đại hội cổ đông ngày càng đến gần, Berkshire thông báo vụ mua lại một công ty sản xuất nhà ở lưu động [5] , Clayton Homes. Thương vụ này cũng giống như nhiều thương vụ khác mà Berkshire đã thực hiện lúc bấy giờ – một sự tiếp tục mua vào các tài sản có mức giảm giá lớn thời kỳ hậu Enron.

Thương vụ Clayton diễn ra là kết quả từ những năm FED áp dụng chính sách lãi suất thấp tạo điều kiện những "chú heo đất" tín dụng trở nên "béo tròn" về tiền cho vay với lãi suất thấp, và chính điều này lại càng vỗ béo thêm cho những "chú heo" đó. [6] Các ngân hàng nhanh chóng huấn luyện cho khách hàng của mình rằng những khoản vay giá rẻ đồng nghĩa với việc họ có thể mua được nhiều tài sản hơn. Những người nắm nhiều vốn trong tay biết rằng họ có thể sử dụng nó như một tài khoản thanh toán đối ứng với khoản ký quỹ của mình và có thể thấu chi. Nhưng dù đó là thẻ tín dụng, nhà cửa, hay nhà ở lưu động thì những người cho vay, qua việc tìm kiếm sự tăng trưởng, không ngừng nhắm vào những người có khả năng trả nợ thấp nhất, nhưng lại muốn tham dự vào cuộc đi tìm giấc mơ Mỹ. [7] Trong trường hợp nhà ở lưu động, các ngân hàng cho các nhà

sản xuất mượn tiền và những người này lại cung cấp tín dụng trả góp cho người mua. Nói theo lịch sử thì cách này tỏ ra có tác dụng, vì nếu các nhà sản xuất nhà ở lưu động có những khoản nợ xấu thì họ sẽ phải đối mặt với việc phải trả giá vì không thể thu hồi được vốn.

Nhưng một khi các nhà sản xuất nhà ở lưu động bắt đầu các chương trình bán trả góp, họ sẽ cất tay ra khỏi việc thu hồi vốn và lãi. Lúc này việc đó là vấn đề của người khác. "Người khác" đó không ai khác hơn là các nhà đầu tư. Trong một phương pháp được gọi là "chứng khoán hóa", nhiều năm liền Wall Street đã gộp các khoản nợ như thế này và bán chúng cho các nhà đầu tư qua một thỏa thuận "nghĩa vụ nợ có ký quỹ" hay còn gọi là CDO – Collateralized Debt Obligation, được bảo đảm bằng các tài sản thế chấp. Họ kết hợp hàng ngàn khoản vay có thế chấp lại với nhau trên khắp nước Mỹ và "cắt" nó thành từng "khoanh". Những người nắm các "khoanh" trên cùng có quyền chọn hoặc từ chối đầu tiên các khoản vay bằng tiền mặt từ nguồn các tài sản thế chấp, rồi đến các "khoanh" thứ hai, thứ ba,…

Các "khoanh" này cho phép một hãng đánh giá khả năng tài chính của các công ty chỉ định những doanh nghiệp xếp hạng AAA quyền lựa chọn số một, các doanh nghiệp AA quyền lựa chọn số 2, và cứ tiếp tục như thế. Các ngân hàng sẽ bán nhanh các "khoanh" này cho các nhà đầu tư. Ngân hàng sẽ phân tích khả năng không trả được nợ qua một mô hình dựa vào lịch sử quá trình thanh toán nợ vay của khách hàng. Tuy nhiên, chính sách tín dụng hiện thay đổi nhanh đến mức phương pháp này tỏ ra không còn thích hợp nữa.

Trong khi các hạn mức tín dụng giảm xuống thì các quỹ hedge nhắm vào các CDO lại tăng lên và sẵn sàng bỏ ra 100 đô la để bảo lãnh cho mỗi đô la vốn được phép vay, và chất lượng của các CDO – ngay cả các CDO được đánh giá ở mức cao nhất AAA – ngày càng cô đặc hơn. Một vài nhà đầu tư thực sự cảm thấy căng thẳng về triển vọng giả tạo một cách hiển nhiên về cách thị trường đang vận hành và muốn bảo hiểm rủi ro cho các thương vụ của họ. [8] Họ khai thác mọi nguồn lực của một thị trường đã phát triển để đánh cược vào việc có hay không các khoản nợ không thu hồi được sẽ xảy ra: các khoản nợ xấu sẽ được hoán đổi. Nếu có thiệt hại phát sinh từ các khoản nợ mất khả năng chi trả, khi đó nhà bảo hiểm theo hợp đồng hoán đổi nợ sẽ chi trả cho phần thiệt hại này.

Được bảo đảm bởi các hợp đồng hoán đổi (hay bảo hiểm) nợ xấu, việc đầu tư vào các CDO giờ đây không còn rủi ro gì nữa. "Khi tiền mặt dồi dào trong các ngân hàng và chi phí vay hầu như không đáng kể và cũng không có rủi ro, nhà cho vay có lý trí sẽ tiếp tục cho vay cho đến khi không còn một đồng nào trong két của họ." [9] Về sau Charles Morris viết như thế.

Nếu người ta chỉ ra rằng rủi ro không biến mất thì những người tham gia vào thị trường sẽ giải thích với một tiếng thở dài rằng việc chứng khoán hóa và các hợp đồng phái sinh sẽ "phát tán" rủi ro đến mọi ngõ ngách trên địa cầu, nơi nó được quá nhiều người sẵn sàng chấp nhận, đến mức nó không còn gây thiệt hại đáng kể cho một cá nhân riêng lẻ nào.

Thế là được giải phóng, những kẻ lý trí trong ngành kinh doanh nhà ở lưu động đã chia nhỏ các khoản thanh toán trả chậm, làm cho việc vay mượn trở nên dễ dàng hơn nữa. Vì thị trường bất động sản bùng nổ, cho nên các hình thức tín dụng nhà đất rủi ro hơn – cùng với các khoản vay thương mại, kinh doanh, tín chấp sinh viên và các hình thức vay khác – cũng lây lan như một thứ vi-rút cúm trong nhà trẻ. Những hình thức tín dụng này, như tín dụng nhà ở lưu động, được bảo hiểm, được "chứng khoán hóa" và bị đầu cơ hết lượt này đến lượt khác qua các hợp đồng hoán đổi rủi ro khi người vay mất khả năng chi trả. Đồng thời, nhiều loại hợp đồng chứng khoán phái sinh khác kỳ lạ hơn cũng sinh sôi nảy nở theo.

Trong thư gửi cổ đông năm 2002, Buffett gọi các hợp đồng phái sinh là "kỳ lạ", rằng chúng là "những quả bom hẹn giờ" đang nở rộ không được kiểm soát và sẽ tạo ra một phản ứng dây chuyền dẫn tới một thảm họa tài chính. Tại đại hội cổ đông năm này, Charlie Munger đã chỉ rõ những động cơ kế toán đen tối trong việc thổi phồng lợi nhuận thu về từ các hợp đồng phái sinh và kết luận: "Nói rằng công tác kế toán các khoản phái sinh ở Mỹ là rác rưởi là xúc phạm đến… rác rưởi!" Trong thư gởi cổ đông năm 2003, Buffett viết về các hợp đồng phái sinh như "một thứ vũ khí tài chính có sức hủy diệt hàng loạt." [10] Có quá nhiều thương vụ kiểu này đang tồn tại, ông viết, đến mức chúng đã hình thành một chuỗi mắt xích bao quanh cả trái đất này. Bất chấp lời khuyên từ các mô hình toán học của họ, rằng chỉ nên mua chứ không nên bán để tránh một cơn khủng hoảng, khi rắc rối xuất hiện, các nhà đầu tư bỏ chạy tán loạn ra khỏi vũng nước uống của mình như một đàn hươu cao cổ ra sức trốn chạy trước một con sư tử hung tợn. Và trong khi nhiều người rõ ràng đang tham gia vào thị trường này, thì thực ra có một nhóm lớn các định chế tài chính luôn có khuynh hướng thống lĩnh nó bằng cách sử dụng các đòn cân nợ. Họ có các loại tài sản khác dường như không có liên quan gì đến những hợp đồng phái sinh này, nhưng lại cùng tham gia tiếp nối với các sản phẩm phái sinh trong một thị trường đang đi tới chỗ sụp đổ.

General Re có một bộ phận kinh doanh chứng khoán phái sinh là General Re Securities đã bị Buffett đã chấm dứt hoạt động, bằng cách vừa bán các quyền chọn mua chứng khoán vừa để nó tự kết thúc vào năm 2002. Ông đã biến

General Re Securities thành một câu chuyện mang điềm báo về sự sụp đổ của thị trường chứng khoán phái sinh – bằng cách viết rất nhiều cho các cổ đông của ông về cái giá rất đắt và đầy rẫy rắc rối để dập tắt nó một khi nó nổ ra. General Re đã làm Buffett giận dữ khi bị lỗ gần 8 tỉ đô la cho đến lúc này từ hoạt động kinh doanh tái bảo hiểm mà ông thấy rất dễ kiếm lời. Chữ A màu đỏ [11] vẫn còn để trên trang web của Berkshire, dù Ron Ferguson đã nghỉ hưu và được thay thế bằng Joe Brandon và người thứ hai sau ông, Tad Montross. Các đối thủ của General Re hân hoan nói với khách hàng của họ rằng Buffett sẽ bán công ty hoặc giải thể nó. Căn cứ vào vụ Salomon thì những tiên đoán này không phải là những lời thêu dệt không có cơ sở. Buffett đã lấy đi một phần trong hoạt động kinh doanh mới của General Re sau sự kiện 11/9 và đưa nó vào Berkshire Re của Ajit Jain, chứ nhất định không bỏ thêm vốn vào General Re để củng cố bảng cân đối kế toán của nó. [12] Ông cũng bắt đầu tài trợ vốn cho các đối thủ của General Re thông qua Jain và Lloyd's ở London. Ông lý giải việc này bằng nhiều cách khác nhau: bản thân ông có thể không chấp nhận một mô hình cổ điển – khi lo lắng, Buffett luôn tìm cách thoát ra mọi cánh cửa có thể giam hãm ông trong đó. Ông không "trừng phạt" General Re; nhưng hơn thế nữa, một cách bản năng ông đang tìm cách hóa giải rủi ro của General Re để nó tự bảo hiểm cho chính nó, và để 22 tỉ đô la cùng với cả uy tín và danh dự của ông không bị chôn vùi dưới lòng đất.

Cần phải tạo ra hàng tỉ đô la lợi nhuận trước khi General Re có thể quay lại quỳ gối trước ân huệ của Buffett. Hoạt động kinh doanh chứng khoán phái sinh của General Re thực ra không làm được gì nhiều trong chuyện này. Cả nền kinh tế toàn cầu cũng thế. Với một "khả năng rất thấp nhưng không phải là vô nghĩa," chẳng chóng thì chầy, ông không biết chính xác là khi nào, "các hợp đồng phái sinh sẽ tạo ra một rắc rối lớn." Munger thì thẳng thừng hơn: "Tôi sẽ rất ngạc nhiên nếu chúng ta không rơi vào một vụ nổ lớn trong vòng 5, 10 năm tới." Trong khi nhiều hàng rào đã được dựng lên để bảo vệ các nhà đầu tư vào cổ phiếu và trái phiếu, các hoạt động kinh doanh chứng khoán phái sinh vẫn được quản lý rất lỏng lẻo và được công bố thông tin rất hạn chế. Từ đầu những năm 1980, việc "bãi bỏ các qui định" đã biến thị trường thành một định chế tài chính tương đương với một cuộc ẩu đả bóng chày. Về mặt lý thuyết, các xung lực của thị trường tự qui định và điều chỉnh các hoạt động của nó. (Và tất nhiên, FED thỉnh thoảng cũng can thiệp nếu có rắc rối xảy ra).

Bằng cách sử dụng các từ "rắc rối" và "vụ nổ", Buffett và Munger ám chỉ rằng một bong bóng đang manh nha nổi lên trong cái vạc dầu ma thuật của các hình thức tín dụng dễ dãi, của luật lệ lỏng lẻo và từ các ngày thanh toán đáo hạn với qui mô lưu chuyển tiền tệ ngày càng lớn ở các ngân hàng và những kẻ đồng lõa

của họ. Họ có ý nói rằng một vụ tắc nghẽn về các quyền phát sinh từ các hợp đồng chứng khoán phái sinh không được gỡ rối sẽ dẫn đến sự sụp đổ hàng loạt các định chế tài chính. Những khoản lỗ lớn của các định chế này có thể dẫn đến sự đổ vỡ tín dụng – một "cuộc đổ xô rút vốn ra khỏi ngân hàng" trên phạm vi toàn cầu. Trong một cuộc đổ vỡ tín dụng, các nhà cho vay sẽ e ngại cấp vốn cho những hợp đồng vay khó thu hồi, và hậu quả là việc thiếu hụt vốn tài trợ sẽ đưa nền kinh tế đi xuống theo đường xoắn ốc. Các vụ sụp đổ tín dụng trong quá khứ đã từng làm nền kinh tế thế giới rơi vào khủng hoảng trầm trọng. Nhưng "đó không phải là một lời tiên đoán, mà là một lời cảnh báo." Buffett nói. Họ đang đưa ra một "lời kêu gọi hãy tỉnh thức".

"Nhiều người tranh luận rằng các hoạt động chứng khoán phái sinh giúp làm giảm các rắc rối mang tính hệ thống, trong đó các bên tham gia nếu không có khả năng gánh chịu rủi ro thì họ có thể chuyển rủi ro đó sang những đôi tay khác mạnh mẽ hơn. Những người này tin rằng hoạt động phái sinh chứng khoán góp phần làm bình ổn nền kinh tế, thúc đẩy giao dịch thương mại và loại bỏ các va chạm cho các nhà đầu tư cá nhân.", Buffett viết vào năm 2003. Xét về mặt vi mô, Buffett viết, những tác động này là có thực, nhưng dưới góc nhìn vĩ mô, các hoạt động phái sinh như thế này một ngày nào đó sẽ gây ra những vụ va chạm "chết người" ngay trên bầu trời Manhattan, London, Frankfurt, Hong Kong và những địa điểm khác trên khắp thế giới. Ông và Munger tin rằng các hoạt động chứng khoán phái sinh phải được điều chỉnh bằng luật lệ, phải công bố thông tin rộng rãi hơn, phải được giao dịch thông qua một trung tâm thanh toán đầu mối và FED phải giữ vai trò là một ngân hàng trung ương điều phối các ngân hàng đầu tư có sức ảnh hưởng lớn, chứ không chỉ các ngân hàng thương mại. Tuy nhiên, Chủ tịch FED Alan Greenspan nghiêng về phía thị trường không bị điều tiết này và chế nhạo sự thận trọng của Buffett. [13] Thứ "vũ khí tài chính hủy diệt hàng loạt" của Buffett được trích dẫn khắp nơi và thường đi kèm với câu hỏi rằng liệu ông có phản ứng quá mức hay không. [14]

Tuy nhiên, thậm chí ngay từ đầu năm 2002, những ảnh hưởng đầu tiên của sự hủy diệt hàng loạt này đã có thể nhìn thấy trong ngành kinh doanh nhà ở lưu động. Bức bối bởi các khoản nợ xấu, các nhà cho vay bắt đầu cắt tài trợ hoặc nâng lãi suất cho vay đến mức không tưởng. Clayton không phải là cuộc thâm nhập đầu tiên của Buffett trong thị trường nhà ở lưu động. Cuối năm 2002, Oakwood Homes, một nhà sản xuất nhà ở lưu động khác, và Conseco – một nhà cho vay lại đối với các khoản nợ xấu nhất của những người không được đánh giá có khả năng thanh toán đủ tốt để được vay với mức lãi suất thấp hơn – bị phá sản. Buffett biết rằng dấu hiệu đầu tiên của cái bong bóng tín dụng giảm phát sẽ xảy ra khi con sói phá sản tấn công vào con cừu yếu nhất trong đàn. Ông cho

Oakwood vay một ít tiền và tham gia một cuộc bỏ thầu vào Conseco Finance, bộ phận cho vay của Conseco. [15] Cerberus Capital và hai công ty tín dụng tư nhân khác đang theo vụ đấu thầu thanh lý tài sản của Conseco, vốn đứng đầu trong danh sách đề nghị mua lại của Buffett, với giá 1,37 tỉ đô la. Vì họ phải thắng thầu trước nên sự tham gia của Buffett vào vụ này làm Cerberus phải bỏ ra thêm 200 triệu đô la nữa, một thực tế mà Cerburus sẽ không bao giờ quên.

Sau đó Buffett tham gia cùng hai quỹ khác để tài trợ giúp Oakwood không bị phá sản trong một thương vụ làm ông trở thành cổ đông lớn nhất của Oakwood sau khi mọi rối rắm được gỡ bỏ – và điều đó, thật trùng hợp, lại giúp Oakwood trả được các khoản nợ của mình. [16]

Không lâu sau đó, một nhóm sinh viên từ Đại học Tennessee đếnn ghe Buffett nói chuyện trong Căn phòng trên mây [17] ở tầng 15 của tòa nhà Kiewit Plaza. Ông trả lời các câu hỏi của họ trong vài giờ và giảng giải cặn kẽ về mối quan tâm mới nhất của ông, ngành sản xuất nhà tiền chế. Al Auxier, vị giáo sư đã tổ chức cuộc gặp gỡ này, đã thu xếp cho một sinh viên tặng ông một món quà có tên là *First a Dream* , [18] một tự truyện của Jim Clayton, nhà sáng lập Clayton Homes. Buffett gọi cho Clayton, và Clayton đã chuyển điện thoại cho con trai của mình, Kevin – người kế nhiệm ông làm CEO của Clayton Homes vào năm 1999. [19]

Clayton Homes là vụ kiện tập thể đầu tiên của ngành sản xuất nhà ở lưu động vốn đang gặp rắc rối. Theo Buffett, vụ này cơ bản giống như câu chuyện về chú mèo của Mark Twain, con vật sau khi được ngồi trên mặt lò sưởi nóng đã không thể nào đứng được trên một lò sưởi lạnh, căn cứ vào cách hành xử của các nhà cho vay. Buffett cảm thấy rằng vấn đề của Clayton chủ yếu là do cạn nguồn tài trợ vốn. Cho nên, nếu được cung cấp đủ vốn, nó có thể dẫn dắt ngành công nghiệp này phát triển theo một mô hình tốt hơn. Thị giá cổ phiếu của Clayton đã giảm chỉ còn 9 đô la mỗi cổ phiếu. Gia đình Clayton, cũng giống như Salomon trong cơn khủng hoảng năm nào, bắt đầu mất dần các nguồn tài trợ. Họ được khuyên nên bán lại doanh nghiệp cho người khác.

Kevin Clayton nói: “Chúng tôi có thể cân nhắc với một lời đề nghị nào đó trong khoảng 20 đô la cho mỗi cổ phiếu.”

Buffett nói: “Vâng, chuyện đó không giống việc chúng tôi có thể đưa ra một con số bù đắp xứng đáng cho mồ hôi, thời gian và công sức mà anh và cha anh đã bỏ vào cái công ty tuyệt vời này.”

Clayton: “Việc tìm kiếm vốn của công ty chúng tôi ngày càng khó khăn hơn. Nếu ông cho chúng tôi vay tiền thì sao nhỉ?”

Buffett: “Việc đó không tốt cho Berkshire Hathaway. Tại sao anh không đặt tất cả những gì anh có ra mặt bàn và nói cho tôi nghe về công ty của anh rồi gởi chúng cho tôi lúc nào anh thấy thuận tiện?”

Chiêu thức Quăng Câu cổ điển này của Buffett đã dẫn tới việc ông nhận được một kiện bưu phẩm khổng lồ từ hãng FedEx ngay ngày hôm sau. Cá đã cắn câu. Nhà Clayton cũng giống như Z. Wayne Griffin, người từng sẵn lòng chấp nhận tung đồng xu sấp ngửa qua điện thoại để chọn giá bán Blue Chip Stamps cho Buffett năm nào. Buffett biết rằng nhà Clayton sẵn sàng thương lượng với ông.

Wall Street đánh giá Clayton cao hơn tất cả các đối thủ của nó gộp lại. Thực ra, danh tiếng của họ cũng xứng đáng: Hầu hết tất cả các nhà sản xuất nhà ở lưu động đều đóng cửa các cửa hàng bán lẻ của họ và bị thua lỗ. Giống như phần lớn các cổ phiếu thời thượng khác, nó có một nhà sáng lập có tính cách mạnh mẽ và có uy tín lớn. Jim Clayton, vị chủ tịch có tài đánh classic đàn ghi-ta – con trai của một người lĩnh canh, người đã khởi nghiệp bằng cách tân trang và bán lại một căn nhà ở lưu động – nghĩ về các cuộc họp cổ đông của mình như “những cuộc hội hè nho nhỏ” và có lần đi giữa hai hàng ghế từ phía dưới tiến lên sân khấu trong khi hát bài “Take Me Home, Country Roads.” Ông giao việc thương lượng cho Kevin, cậu con trai có đầu óc kinh doanh như cha mình nhưng không quá chú trọng đến vẻ bề ngoài. Dĩ nhiên, Kevin Clayton chưa từng nghe nói gì về những cuộc mặc cả đã thành thương hiệu Buffett.

Buffett: 12,5 đô la. Hết.

Clayton: Ông biết không, Warren, ban quản trị chúng tôi sẵn sàng xem xét ở mức trên dưới 20 đô la, có thể 17-18 đô la một cổ phiếu chẳng hạn.

Buffett: Không, chỉ 12,5 đô la.

Kevin Clayton bỏ điện thoại và đi gặp ban quản trị. Mặc dù lúc này cổ phiếu của họ đang được giao dịch trên thị trường với giá 9 đô la, nhưng mức giá 12,5 đô la cho mỗi cổ phiếu vẫn là một lời đề nghị khó mà nuốt nổi.

Clayton: Chúng tôi sẽ cân nhắc ở mức giá 15 đô la.

Buffett: 12,5 đô la.

Mặc dù không nắm trong tay một số liệu chính thức nào, nhưng lúc này ông hầu như chắc chắn tung ra một chiêu cổ điển khác – Cưa Vòng, để cắt tấm sàn của nhà Clayton ra từng mảnh ngay dưới chân họ bằng cách nhấn mạnh bằng một giọng thông cảm rằng họ sẽ rơi vào tình thế yếu kém và dễ vỡ khi các nguồn tài trợ vốn của họ cạn kiệt.

Gia đình Clayton và các thành viên ban quản trị lại bàn bạc với nhau.

Clayton: Chúng tôi muốn giá 13,5 đô la.

Buffett: 12,5 đô la dứt giá.

Lại bàn bạc một hồi.

Clayton: Được rồi, chúng tôi chấp nhận giá 12,5 đô la, với điều kiện là chúng tôi được đổi bằng cổ phiếu của Berkshire.

Buffett: Tôi rất tiếc, điều đó là không thể. À, nhân tiện, tôi không tham gia vào một cuộc đấu thầu nào của các anh đâu nhé! Nếu các anh muốn bán cho tôi, các anh không được lấy giá này mà mặc cả với bất kỳ người mua nào khác. Các anh phải ký một cam kết rằng các anh sẽ không xem xét bất cứ một đề nghị nào khác kể từ bây giờ.

Gia đình Clayton, những người có lẽ biết rõ hơn ai hết ngành kinh doanh của mình đang đi về đâu lúc bấy giờ, đã phải đầu hàng Buffett. [20]

Sau khi "Buffetting" [21] nhà Clayton qua điện thoại, Warren bay đi Tennessee gặp họ, tham quan một vòng nhà xưởng sản xuất và thăm viếng một số nhân vật có thế lực ở Knoxville. Ông đề nghị Jim Clayton "đệm đàn và hát" với ông và họ đã luyện tập với nhau một vài bài hát qua điện thoại. Nhưng đến lúc lên sân khấu, "ông ấy quên mọi tiếng đàn của tôi dù tôi đứng ngay bên cạnh. Cứ đưa cho Warren một chiếc micro và ông ấy không còn biết trời đất gì nữa xung quanh." [22] Sau này Clayton viết lại. Không thường lên sân khấu, nhưng ít nhất Clayton cũng cảm thấy an ủi khi biết mình là người đã mang một Warren Buffett lừng danh đến Knoxville.

Tuy nhiên, trong khi người dân địa phương hài lòng với thương vụ này thì các nhà đầu tư bên trong Clayton không vui như thế. Tinh hoa phát tiết của Buffett lần đầu tiên đã chống lại ông. Nhiều người trong số họ biết rõ chiêu "Buffetting" của ông, mặc dù các thành viên trong gia đình Clayton không hề biết, và họ không vui vẻ gì khi tự "Buffet" chính mình.

Sau khi thương vụ được công bố, các cổ đông bắt đầu bao vây gia đình Clayton và nài nỉ: "Các anh là một công ty lớn nhất, tiềm năng nhất trong ngành, nếu tôi muốn sở hữu một công ty nào đó trong ngành này thì người đầu tiên tôi nghĩ đến là anh. Xin đừng bán đi như vậy, các anh sẽ vượt qua được giai đoạn khó khăn này và ngành này sẽ hồi phục." Hoặc, họ đe dọa: "Làm sao các anh dám bán công ty này với giá 12,5 đô la mỗi cổ phiếu trong khi nó đã từng đạt mức giá 16 đô la và chúng ta đã thoát ra khỏi bão tố? Ngành này sắp sáng sủa trở

lại. Làm sao các anh có thể bán nó đi với giá rẻ như thế chứ?” Các nhà đầu tư lớn của Clayton nghĩ rằng Buffett đang mua lại công ty này với giá chạm đáy và đã chọn đúng điểm rơi của ngành kinh doanh nhà ở lưu động để nắm lấy thương vụ này. Trong năm đỉnh điểm 1998, các nhà sản xuất nhà ở lưu động, nhờ sử dụng các khoản vay phái sinh linh hoạt, đã bán ra 373.000 căn nhà lưu động một năm. Vào cuối năm 2001, con số này chỉ còn 190.000 căn khi nước Mỹ phải gánh chịu vụ khủng hoảng 11/9, và khả năng cả năm 2003 họ chỉ bán được khoảng 130.000 căn. Nhưng chắc chắn mọi việc sẽ thay đổi. Lịch sử mua bán thương vụ của Buffett với tư cách là một nhà đầu tư hiểu biết đã thuyết phục họ rằng ông đã đoán đúng điểm rơi chạm đáy của giá cả và họ sẽ trở thành những kẻ khờ khạo nếu bán công ty vào lúc này.

Tuy nhiên, đó không phải là những gì Buffett nhìn thấy. Ông thấy rằng ngành sản xuất kinh doanh nhà ở lưu động tự đưa mình vào góc hẹp bằng cách sử dụng các phương thức tài trợ dễ dãi khi bán phần lớn nhà ở cho những người không có khả năng mua nhà. Vì thế, số lượng căn nhà bán ra sẽ không thể tăng lên.

Nhưng những người bất đồng biết rõ Clayton đã từng thành công như thế nào, và dựa vào các con số của những năm trước đó, họ biết tình hình sẽ thay đổi theo chiều hướng tốt. Họ bức bối và nói chuyện với nhau qua điện thoại từ một nơi rất xa Omaha.

Không nao núng trước sự giận dữ của các cổ đông, Buffett đắm chìm trong ý nghĩ về vai trò tương lai của ông như một ông chủ của ngành sản xuất nhà ở lưu động. Ông rất thích thú trước khung cảnh những căn nhà toa xe lưu động nằm khắp các công viên. Và việc mua một công ty từ tay con trai của một người lĩnh canh đã hấp dẫn con người thích ăn kem Dilly Bars tại nhà máy Dairy Queen, vẫn còn khao khát các catalogue mô hình xe lửa, thích sở hữu một công ty may y phục cho tù nhân, và luôn đam mê chụp ảnh với những người thuộc Hãng *Fruit of the Loom.* Anh chàng P.T. Barnum [23] trong ông đang bắt đầu trổi dậy. Ông có thể nhìn thấy một bức tranh vô cùng sống động – một căn nhà lưu động khổng lồ được lắp đặt trong khu trưng bày dưới tầng hầm của Trung tâm Hội nghị Qwest mới được xây dựng của Omaha vào kỳ đại hội cổ đông 2004, có thể ngay bên cạnh gian hàng See’s Candies cũng nên, hoặc tại khu vực mà người của Justin bán giày ống. Khu trưng bày triển lãm ngày càng rộng hơn và hoành tráng hơn với nhiều nhà cung cấp và dồi dào hàng hóa hơn sau mỗi năm. Ý nghĩ về một căn nhà hoàn chỉnh nằm ngay giữa khán phòng, có cả thảm cỏ xanh rì sẽ tạo ra một hàng dài các cổ đông xếp hàng với mồm há hốc vì kinh ngạc để vào tham quan ngôi nhà làm ông vô cùng vui sướng. Mình có thể bán bao nhiêu căn nhà lưu động trong một cuộc đại hội cổ đông? Ông tự hỏi. Chưa có một người nào

tại Sun Valley từng bán được một căn nhà lưu động tại các kỳ đại hội cổ đông của họ.

Không chỉ có thế, Clayton còn là một công ty đã kết hợp được bản năng kinh doanh của ông với niềm thôi thúc được thuyết giảng của ông. Ông sẽ trao cho các nghệ sĩ tồi của ngành kinh doanh nhà ở lưu động ngọn lửa của địa ngục và sự nguyền rủa. Ông sắp sửa đưa ngành kinh doanh nhà ở lưu động đi tới sự cứu rỗi về mặt tài chính.

Buffett gọi Ian Jacob, nhân viên quản lý dự án mới của ông vào phòng. Họ có một cuộc trao đổi ngắn với nhau: *“ Ian này, đây là hồ sơ của Clayton. Trong đó là tất cả mọi thông tin về các vụ tịch biên tài sản và các khoản ứng trước. Bây giờ, tôi muốn cậu đi ra ngoài và tìm hiểu các nhà bán lẻ và tôi muốn cậu học thật nhanh cách thức hoạt động của ngành này. Cậu hãy cố nắm càng nhiều càng tốt về các thông lệ mua bán, Ian, xem có sự thay đổi thực sự nào đang diễn ra, những gì họ đã làm trong quá khứ, ai thành công, ai thất bại… Tôi cần nghe tất cả những gì anh có thể tìm ra về những gì đang diễn ra và đâu là cách hay nhất để chúng ta điều hành một công ty như thế này.”*

Cũng giống như Marc Hamburg, CFO [24] của Berkshire, và những người khác trước anh, khả năng nắm bắt công việc và làm việc độc lập mà không cần chỉ dẫn hay giám sát của Ian là hết sức cần thiết đối với sự nghiệp của anh tại Berkshire này. Đối với một người được đặt vào đúng vị trí thì đây là một cơ hội học hỏi lớn cả đời chỉ có một. Ian nhanh chóng chuồn ra ngoài sau khi nhận lệnh.

Vào cuối tháng, các chuyến bay tới phi trường Omaha chở đầy các cổ đông đi dự đại hội cổ đông của Berkshire Hathaway và họ lấp đầy các phòng khách sạn dưới phố. Họ đến để nhìn thấy con người mà các tạp chí nổi tiếng nhất gọi là “Cuộc Thập tự chinh trở lại” và “Nhà tiên tri về mọi thứ”. Ngoài ra còn có một vài tin tức chấn động khác. Thị trường Chứng khoán Hong Kong đã tiết lộ thông tin rằng Berkshire đã mua cổ phần trong PetroChina, một công ty dầu khí khổng lồ do nhà nước nắm quyền sở hữu chính. Đây là vụ đầu tư ra nước ngoài của Buffett lần đầu tiên được công bố rộng rãi sau nhiều năm. [25] Ông có tiếng là người cẩn trọng và chưa từng sở hữu một công ty nước ngoài nào kể từ Guinness PLC năm 1993. [26]

Bị săn lùng ráo riết bởi các phóng viên đang đói một lời giải thích về sự khởi đầu rất cấp tiến so với quá khứ, Buffett nói rằng ông không biết gì nhiều về Trung Quốc và đã mua cổ phiếu của PetroChina đơn giản vì dầu được qui đổi bằng nhân dân tệ [27] . Ông rất bi quan về đồng đô la và lạc quan về dầu hỏa.

Buffett đã viết một bài báo cho *Fortune* với tựa đề: “Tại sao tôi bi quan về đồng đô la?” [28] trong đó ông giải thích rằng ông đã thực hiện những cuộc đầu tư bằng đồng ngoại tệ từ niềm tin rằng đồng đô la sẽ giảm giá trị. Nguyên nhân là cái gọi là sự thâm hụt cán cân thương mại: Dân Mỹ mua hàng hóa từ các nước khác nhiều hơn hàng hóa họ bán ra cho các nước, và tốc độ này ngày càng tăng nhanh. Họ đang phải trả cho khoản chênh lệch giữa kim ngạch nhập khẩu và kim ngạch xuất khẩu bằng cách đi vay. Người nước ngoài mua trái phiếu chính phủ, một loại giấy nhận nợ của Chính phủ Mỹ. Xét trong thời gian ngắn, ông viết: “tài sản quốc gia được chuyển ra nước ngoài với một tốc độ đáng báo động.” Ông đặt ra một giả định về hai quốc gia có tên là Thriftville và Squandervilleto [29] : Chẳng chóng thì chầy, những người dân của Thriftville mua trái phiếu của chính phủ Squanderville sẽ bắt đầu tự hỏi liệu Squanderville có đáng để họ đầu tư vào hay không. Khi câu hỏi này được đặt ra, họ vẫn đang giao thương với Squanderville – nhưng thay vì là trái phiếu, họ sẽ đầu tư vào những thứ ít rủi ro hơn: đất đai, các công ty, các tòa nhà văn phòng… “Và cuối cùng, người Thrift sẽ sở hữu toàn bộ Squanderville.” Buffett viết.

Để tránh cho nước Mỹ không trở thành một bản sao của Squanderville khi bán từng phần của chính mình cho các nước khác, Buffett đề nghị áp dụng một chính sách trong đó các công ty Mỹ có hoạt động xuất khẩu sẽ được cấp các “Giấy phép Nhập khẩu” với tổng mức hạn ngạch vào khoảng 80 tỉ đô la một tháng. Họ có thể mua bán các hạn ngạch này (như các giấy chứng nhận mua hàng tồn kho trước đây được phát hành bởi Rockwood Chocolates). Bất cứ ai muốn nhập khẩu hàng hóa vào nước Mỹ đều cần có một giấy phép nhập khẩu và chắc chắn họ sẽ mua nó từ một nhà xuất khẩu nào đó của Mỹ. Rất nhanh chóng, các công ty được khuyến khích xuất khẩu hơn là tiêu thụ hàng hóa tại thị trường nội địa, và như vậy, giá trị xuất khẩu sẽ tự động tăng lên. Tất nhiên, điều này sẽ làm tăng chi phí cho các nhà nhập khẩu (các công ty nước ngoài). Trong khi chính sách này có thể được xem là không thân thiện – một kiểu hàng rào thuế quan, hay thuế nhập khẩu, từng gây ra nhiều cuộc chiến tranh thương mại trong quá khứ và kìm hãm các nền kinh tế – Buffett vẫn cảm thấy rằng các nhà nhập khẩu phải gánh chịu khó khăn và chi phí cao vì hàng hóa của họ trở nên đắt hơn khi giá trị đồng đô la sụt giảm. Ý tưởng về Hạn ngạch Nhập khẩu ít ra cũng sử dụng thị trường để phân phối cho những người tự nguyện chịu đựng rào cản mậu dịch. Theo thời gian, nhu cầu về Hạn ngạch Nhập khẩu sẽ dần dần làm tăng xuất khẩu để tái cân đối cán cân thanh toán và phục hồi sự bình đẳng giữa Thriftville và Squanderville.

Kế hoạch này mang nhiều sắc thái khác nhau, nhưng giới hạn tận cùng của nó là dấu ấn của Buffett, sẽ được thực hiện bằng nhiều cách khác nhau. Bài báo nêu

rõ tư duy của Buffett. Đó là một bài học về kinh tế, đồng thời là một lời cảnh báo về một hiểm họa tiềm ẩn. Tuy nhiên, kế hoạch này có một biên an toàn (trong khi nó có thể không cải thiện được cán cân thương mại nhiều như ông kỳ vọng, cơ chế thị trường cho thấy kế hoạch này chưa chắc sẽ làm cho mọi việc trở nên tồi tệ hơn) và là một giải pháp kết hợp giữa các qui luật của thị trường và sự can thiệp của chính phủ. Đó là một chính sách phức tạp, khéo léo và toàn diện; và dĩ nhiên là một "thương vụ" hoàn toàn không có rủi ro mà các bên tham gia chí ít cũng đạt được những kết quả tốt đẹp hơn so với phương án không làm gì cả.

Việc thực hành chính sách này đòi hỏi phải có sự thay đổi tư duy toàn diện; một sự liên kết giữa các nhà chính trị phải có tiếng nói lớn về kinh tế và sự quan tâm đủ sâu về vấn đề này để sẵn sàng chấp nhận rủi ro trong vận mệnh chính trị của mình mà thúc đẩy luật hóa sáng kiến của Buffett. Hơn nữa, kế hoạch này sẽ tấn công một vấn đề *trước khi* nó biến thành một cuộc khủng hoảng – mà Washington không bao giờ chờ đợi. Khả năng có một biểu thuế xuất nhập khẩu được ban hành thành một đạo luật với sự ủng hộ của Tổng thống Bush và các chuyên gia thị trường tự do đang kiểm soát Nhà Trắng là con số không. Vì thế, Hạn ngạch Nhập khẩu là một giải pháp nhẹ đến mức nó chẳng đi tới đâu. Tuy nhiên, người cha đã khuất của Buffett chắc chắn rất tự hào về ông nơi suối vàng vì điều này.

Và ít ra thì Buffett cũng có vinh dự là người nổi tiếng đầu tiên đưa ra lời cảnh báo – đủ lớn – về hiểm họa sụt giá của đồng đô la. Và, để tránh rủi ro đó cho Berkshire, ông đã nhìn sang các công ty Trung Quốc do tiềm lực kinh tế đang lên của nước này. Ông đã tìm ra và nghiên cứu PetroChina trước khi quyết định mua nó. Mặc dù ông chỉ được mua 448 triệu đô la, ông vẫn ước mình có thể mua nhiều hơn thế. Sự đóng dấu tên tuổi của ông vào PetroChina đã làm các nhà đầu tư của công ty này vui như được lên cung trăng. Warren Buffett đã mua cổ phiếu nước ngoài! PetroChina như bồng bềnh trên chín tầng mây và những người tham dự đại hội cổ đông của BRK cũng có tâm trạng như thế.

Cũng trong năm đó, 15.000 người đã đến Omaha để xem *Woodstock for Capitalists* [30] . Với khối tài sản trị giá 36 tỉ đô la, Buffett một lần nữa chỉ đứng sau Bill Gates. Ông đã quay trở lại vị trí gần như cao nhất trong bảng xếp hạng của *Forbes* .

" Thế nào là một doanh nghiệp lý tưởng?" Một cổ đông đặt câu hỏi khi phần hỏi đáp bắt đầu. *"Đó là một doanh nghiệp thu được lợi nhuận rất cao trên vốn đầu tư, và qui mô vốn này là rất lớn. Đó là một cỗ máy lãi suất kép. Vì thế, nếu anh có quyền chọn lựa và đầu tư 100 triệu đô la vào một doanh nghiệp có khả năng tạo ra mức lợi nhuận hàng năm 20% trên số vốn của anh – tức 20 triệu đô*

la – thì điều lý tưởng là nó sẽ tiếp tục duy trì được mức 20% trên 120 triệu đô la cả vốn và lãi nhập vốn của năm trước và lại 20% trên 144 triệu đô la của năm trước, và cứ tiếp tục như thế. Anh có thể cơ cấu lại vốn của mình theo mức lợi nhuận đó theo thời gian. Nhưng có rất, rất ít doanh nghiệp lý tưởng như thế… Chúng ta chỉ có thể chuyển vốn của mình vòng quanh để đầu tư các doanh nghiệp khác có tỉ suất lợi nhuận cao, hoặc mua lại các công ty đó." [31] Đây là một bài học rất rõ ràng và dễ hiểu về kinh doanh và đầu tư mà Buffett từng giảng giải cho mọi người. Điều đó giải thích tại sao vốn đầu tư Berkshire được cơ cấu như thế, như thế và tại sao ông luôn luôn tìm kiếm các doanh nghiệp mới để mua, kể cả những gì ông đang định làm đối với Clayton Homes. Ông dự tính đầu tư một phần vốn tăng thêm của Berkshire vào Clayton để Berkshire có thể tồn tại mà nắm thị phần của các đối thủ bị phá sản cũng như mua lại và nhận trả lãi cho các danh mục nợ của họ. [32]

Khoảng 50 nhà báo từ khắp các nước trên thế giới đã bay dự buổi chiêu đãi hàng năm của Berkshire càng quan tâm hơn đến vụ đầu tư vào PetroChina. Họ tự hỏi liệu động thái này có phải là tín hiệu cho thấy ông có mối quan tâm mới vào các cổ phiếu nước ngoài. Họ tranh thủ nắm lấy cơ hội phỏng vấn ông và Munger trong cuộc họp báo vào ngày Chủ Nhật. Nhiều người trong số họ muốn hỏi cùng một kiểu câu hỏi mà họ biết rằng nó sẽ tạo ra sự cộng hưởng với các khán thính giả nơi quê nhà của mình: Ông sẽ mua cổ phiếu nào ở Úc? Đài Loan? Đức? Brazil? Nga? Buffett nhấn mạnh rằng ông vẫn đang chủ yếu mua vào các cổ phiếu ở Mỹ. Hầu hết các cổ phiếu nước ngoài, ông nói, đều không nằm trong vòng tròn năng lực của ông. Cổ phiếu PetroChina cũng không thể thay đổi vòng tròn đó.

Vào sáng thứ Hai tại phòng họp của ban quản trị Berkshire, Buffett tổ chức một cuộc hội thảo nhỏ và giải thích rằng điều ông muốn dạy cho họ nhất trong năm nay là hãy lưu ý về hiểm họa đồng đô la rớt giá so với các loại ngoại tệ khác và những vấn đề có liên quan đến việc tài trợ mua nhà ở lưu động.

Tom Murphy và Don Keough vừa được bầu vào ban quản trị, tiếp theo sau Charlie Munger, Ron Olson, Walter Scott Jr., Howie, Susue Lớn và Kim Chace, người đại diện góa bụa của dòng họ làm nghề dệt lâu đời Hathaway. Có tiếng càu nhàu và la ó của các cổ đông về việc bổ sung thêm các thành viên ban quản trị do quen biết thân tình này, kể cả việc mất cân đối trong danh mục đầu tư và sự đa dạng đầu tư. Nhưng ý kiến về việc có một ban quản trị để giám sát Warren Buffett thì quả là đáng buồn cười, vì chỉ cần một ban quản trị gồm các búp-bê Barbie là đủ. Mỗi cuộc họp ban quản trị họp luôn là dịp để các thành viên ngồi nghe Buffett giảng cho họ về đầu tư như mọi cuộc gặp gỡ khác. Từ một buổi tiệc

cho đến một buổi ăn trưa hay một cuộc hát-với-nhau với Jim Clayton, tất cả đều là dịp để Buffett tự hình dung rằng mình đang đứng trước một tấm bảng đen, tay cầm phấn trắng và giảng dạy cho các khán thính giả tại chỗ của ông.

Tuy nhiên, lý do các cổ đông quan tâm đến vấn đề cai quản Berkshire không bị bỏ qua, cụ thể là ai sẽ là người kế nhiệm Buffett, lúc này đã 73 tuổi. Ông luôn nói rằng có "một cái tên đã được dán kín trong một phong bì", đó là người sẽ kế nhiệm ông, nhưng ông không chịu tiết lộ người đó là ai, dù các cổ đông luôn làm áp lực buộc ông phải nói ra. Họ cho rằng điều đó làm ông bị lệ thuộc vào chỉ một người, trong khi hoàn cảnh có thể thay đổi. Có lẽ đây là thời điểm thích hợp để bắt đầu chuyển giao quyền lực, nhưng chắn chắn là ông không sẵn sàng cho điều đó.

Tất nhiên trò chơi đoán người đã diễn ra. Hầu hết các CEO của các công ty khác nhau mà Buffett đã mua dường như đều không phải là các ứng viên tiềm năng. Buffett thích những người như Phu nhân B. – tuýp người chỉ muốn tránh xa những ánh đèn màu, những người làm việc không biết mệt mỏi như một con ong chăm chỉ – nhưng những người như thế này lại không biết quản trị vốn. Nhà quản trị tài chính giỏi đang ở đâu nhỉ? Đó phải là một người sẵn sàng ngồi sau bàn làm việc suốt ngày đọc các báo cáo tài chính, và có khả năng đàm phán xuất sắc để giữ lại được những con người tài năng vốn chỉ muốn làm việc cho một mình Buffett.

" Tôi có một thói quen thường làm mỗi buổi sáng. Đó là nhìn vào gương vào quyết định tôi sẽ làm gì trong ngày. Tôi có cảm giác rằng vào thời điểm đó của một ngày mới, ai cũng có điều gì đó để nói với chính mình." [33] Buffett nói. Vị CEO tiếp theo của Berkshire phải là một nhà lãnh đạo cực kỳ xuất sắc – và những người có cái tôi quá lớn sẽ không thích hợp cho chiếc ghế này.

Khi cuộc họp ban quản trị kết thúc vào ngày thứ Hai, cả thành phố đã không còn các cổ đông và gia đình Buffett cũng rời Omaha đi New York cho kỳ nghỉ hàng năm của họ. Mỗi năm họ đều có bữa ăn tối truyền thống với các thành viên Nhóm Buffett sống ở Bờ Đông, được tổ chức tại nhà Sandy và Ruth Gottesman, nơi Susie có thể sà vào lòng Buffett và luồn những ngón tay của mình bên dưới mái tóc của ông, trong khi Warren say sưa nhìn ngắm vợ mình. Nhưng dường như năm nay Susie cảm thấy không được khỏe như mọi năm. Vào một bữa ăn trưa trong thời gian họ ở New York, bà mặc bộ đầm váy ngắn bằng len, người quấn tấm khăn choàng trông thật tuyệt vời, nhưng bà chỉ ăn một miếng thịt gà bé xíu, một ít cà-rốt và uống một ly sữa nhỏ. Bà nói rằng mình khỏe nhưng giọng nói của bà nghe không ổn lắm.

Trong vòng hai tuần, không lâu trước ngày họ lên đường đi châu Phi như đã sắp xếp, bà nhập viện do chứng tắc ruột một lần nữa. Các bác sĩ phát hiện ra bà bị thiếu máu và có một u xơ thực quản. Trong sự thất vọng lớn của gia đình – ít ra là một vài người trong số số họ – chuyến đi châu Phi đã bị hoãn lại một năm và sẽ được tổ chức vào mùa xuân năm sau. Ngay cả Warren cũng mất hết hứng thú, vì ông biết chuyến đi có ý nghĩa đối với Susie như thế nào. Nhưng khi được hỏi ông có lo lắng gì không, ông đáp: "Ồ, không, điều đó sẽ là Susie lo lắng nếu bà ấy biết tôi đang lo cho bà ấy. Bà ấy chỉ muốn lo lắng cho tôi thôi, chứ không phải ngược lại. Bà ấy rất giống Astrid ở điểm đó. Nói chung tôi không phải là một người lo lắng. Bạn biết đấy."

Mặc dù lý do hoãn chuyến đi thật đáng tiếc, nhưng hóa ra đó là một điều tốt khi Buffett lẩn quẩn trong nước Mỹ vào tháng Sáu năm đó. Trong một cuộc họp mà các cổ đông của Clayton bỏ phiếu cho một cuộc sáp nhập, sự chống đối đối với thương vụ này phồng rộp lên như một vết bỏng trước sự bác bỏ của các cổ đông về giá bán – chứ chưa nói đến việc bán công ty cho Berkshire. Các tin đồn lan nhanh rằng một nhà đầu tư khác đang muốn tham gia bỏ thầu. [34] Các nhà đầu tư cho rằng Buffett sẽ kiếm được rất nhiều tiền, vì với kho tiền của Berkshire và một thứ hạng tín dụng tốt, ông có thể tài trợ vốn dễ dàng cho gia đình Clayton gần như vĩnh viễn, dựa vào những điều khoản hấp dẫn hơn bất cứ người nào khác, trừ phi có sự can thiệp của chính phủ. Điều đó dường như không công bằng. Một vài cổ đông bị thuyết phục rằng gia đình Clayton đã bán đổ bán tháo công ty cho Buffett để giữ việc làm cho chính họ và hưởng lợi riêng, hoặc để tiếp cận nguồn quỹ vận động đó. Sự xung đột lợi ích tiềm ẩn khi ban quản trị của một công ty cổ phần đại chúng muốn bán công ty cho Berkshire đang châm ngòi cho một cuộc chiến sắp sửa nổ ra.

Wiliam Gray của Orbis Investment Management ban đầu nghĩ rằng nhà Clayton đang mượn danh nghĩa của Buffett để sang đoạt công ty. Gray nộp đơn khiếu nại lên SEC đồng thời nộp đơn kiện lên Tòa án Delaware, nơi Clayton đặt trụ sở. Lý lẽ ông ấy đưa ra là nhà Clayton đã không có hành động cố gắng tìm ra thương vụ tốt nhất cho các cổ đông, vì họ đã ký vào một điều khoản độc quyền với Buffett làm cho họ mất khả năng xem xét những lời đề nghị khác. Ông ấy tìm thấy một điều luật nói rằng họ không có quyền dùng lá phiếu của mình để thực hiện thương vụ này và muốn triệu tập ngay một cuộc họp để thay thế ban quản trị đương nhiệm của Clayton. [35] Sau cùng, một nhà đầu tư nói, "Nếu Buffett đã bỏ thầu với giá nào đó, chắc chắn giá đó nằm dưới giá trị thực." [36]

Uy tín của Buffett từ nhiều năm qua đã là một loại tài sản, nhưng thỉnh thoảng nó cũng chống lại ông cách này hay cách khác. Ông là một thỏi nam châm mà ai

muốn dùng nó để quảng cáo cho chính họ hoặc cho các động cơ khác đều có thể cướp diễn đàn đại hội cổ đông của ông hoặc lợi dụng danh tiếng của ông để đạt mục đích của mình. Vậy là một việc như thế đã xảy ra ngay trước cuộc đại hội cổ đông và ngay vào lúc Berkshire công bố mua lại Clayton. Doris Christopher, CEO của Pampered Chef, gọi cho ông thông báo tình hình.

Pamperred Chef là một công ty bán đồ dùng nhà bếp tại các buổi tiệc gia đình qua các nhân viên bán hàng độc lập của họ, phần lớn là phụ nữ. Sau khi công ty này bị Berkshire mua lại, các thành viên của các tổ chức chống phá thai bắt đầu tẩy chay các buổi tiệc của họ. Quan điểm của Berkshire là họ không quyên góp gì cho các tổ chức ủng hộ quyền tự do phá thai hay mang thai của phụ nữ, mà chỉ hành động như một cầu nối cho các cổ đông của mình, những người cho rằng hoạt động đóng góp từ thiện có quyền phân phối lại 18 đô la trên mỗi cổ phần cho các hội từ thiện theo lựa chọn của họ. Phần lớn trong số 197 triệu đô la đóng góp cho các tổ chức phi lợi nhuận đã chảy vào các trường học và nhà thờ, chủ yếu là các nhà thờ Thiên Chúa giáo, và phần lớn tiền bạc được tiêu tốn cho các hoạt động chẳng có liên quan gì đến vấn đề phá thai. Tuy nhiên cũng có một số tiền lớn được tặng cho các tổ chức bảo vệ quyền sinh sản của phụ nữ. [37] Khi chuyện này xảy ra, phần đóng góp riêng của Warren và Susie – khoảng 9 triệu đô la vào năm 2002 – được đưa vào Quỹ Buffett, nơi tài trợ chủ yếu cho các hoạt động bảo vệ quyền sinh sản. Việc qui định rằng tiền của Berkshire phải được sử dụng theo cách này là điều làm cho các nhóm cổ vũ quyền phá thai cảm thấy khó chịu. Họ lý luận rằng các khoản đóng góp không phải sự bỏ ngoài tai của Berkshire. [38] Năm 2002, Buffett đã cố gắng giải thích rõ ràng với các tổ chức này các khoản đóng góp của Berkshire là nằm ngoài các khoản đóng góp của gia đình ông. Ông nhận được câu trả lời của vị chủ tịch Life Decisions International rằng: “Dù chỉ 1 đô la đóng góp cho tổ chức Planned Parenthood và 1 tỉ đô la cho các tổ chức chống nạn phá thai, thì món quà một đô la đó cũng sẽ đưa Berkshire Hathaway vào *Danh sách Tẩy chay* .” [39] Nếu giá của một lần đỗ xe đủ để hấp dẫn một vụ tẩy chay thì đó là một dấu hiệu khá rõ ràng cho thấy Berkshire không có nhiều cơ hội để thỏa hiệp.

Doris Christopher đã cố gắng hòa giải và bảo người của mình rằng về mặt cá nhân bà không đồng ý với Buffett, “nhưng tôi không có quyền yêu cầu hay phán xét” việc ông ấy quyên tặng tiền bạc. Gần 1.000 người trong số 70.000 nhân viên bán hàng độc lập của Pampered Chef đang kiến nghị Doris giải quyết việc này. [40] Tuy nhiên, vụ tẩy chay đã gây ảnh hưởng xấu đến hoạt động kinh doanh và làm tổn thương những người có liên quan. Họ bắt đầu bị hăm dọa bởi những người biểu tình chống nạn phá thai lúc này thường xuyên tràn vào các buổi tiệc kèm bán hàng tại nhà của người tổ chức tiệc. Doris gọi cho Buffett nói

rằng tình trạng gián đoạn kinh doanh của bà ngày càng trở nên tồi tệ hơn.

“ Cô ấy không hỏi, nhưng tôi có thể nói rằng cô ấy hy vọng tôi sẽ hủy bỏ chương trình đó. Và bạn biết đấy, tôi sẽ làm điều đó. Tôi nghĩ chúng tôi có thể vượt qua trở ngại này một cách dễ dàng, nhưng rồi chúng tôi đã không thể. Điều đó làm tổn thương Doris và đây là người của cô ấy. Họ đang bị thương tổn và họ là những người vô tội. Họ ngồi trong phòng cô ấy và khóc.”

Vào cuối tháng Sáu, Buffett gọi Allen Greenberg, cậu con rể đã ly hôn với con gái ông và là giám đốc điều hành của Quỹ Buffett, vào văn phòng và bảo rằng ông đã nói chuyện với Charlie Munger. Rằng thay vì bán Pampered Chef, họ quyết định đóng cửa chương trình đóng góp cho các tổ chức từ thiện. Greenberg há hốc mồm kinh ngạc. Mới chỉ một năm trước đó, 97% cổ đông vừa đánh bại một nghị quyết được soạn thảo bởi một cổ đông khác theo phong trào chống phá thai, người đòi hủy bỏ chương trình tài trợ từ thiện. Đưa bàn tay của mình sục sâu vào mái tóc đen gợn sóng, Greenberg đi tới đi lui trong phòng, lý giải rằng các khoản đóng góp là từ các cá nhân chứ không phải do công ty. Rằng người ta sẽ vẫn tiếp tục đóng góp phần của riêng họ. Rằng việc hủy bỏ chương trình này sẽ không đạt được điều gì cả. Nhưng Buffett đã quyết định rồi.

Greenberg quay về văn phòng của mình và thảo ngay một thông cáo báo chí và gởi đến các tòa báo mạng ngay trước kỳ hội nghị Sun Valley mùa hè năm đó vào ngày 4 tháng Bảy cuối tuần. Chuông điện thoại reo liên tục trong suốt mấy ngày liền; các thư ký kiệt sức vì phải chạy như con thoi để đưa tin lên xuống mấy tầng lầu. Life Decisions gần như ngay lập tức phát hành một thông cáo báo chí và đưa Berkshire ra khỏi danh sách tẩy chay của họ.

Nhưng những người bạn của Buffett, bất kể họ có quan điểm như thế nào về vấn đề phá thai, hầu như đều phản ứng như nhau: Sửng sốt. Một vài người hết sức giận dữ. “Tôi ngạc nhiên là ông ấy chịu thua vụ này. Việc từ bỏ một cách dễ dàng như thế dường như không phải là bản chất của ông ấy. Warren là một người có nguyên tắc cứng rắn. Lẽ nào một thương vụ lớn như thế lại được thực hiện theo cách đó?” Một người nói. [41]

Mặc dù một người khác ở vào cương vị của ông cũng khó lòng không chọn cách đứng về phía của những người bảo vệ quyền được sống của con người, Buffett nói ông lo ngại rằng động thái này có thể đặt các nhân viên bán hàng của Pampered Chef vào nguy hiểm. Ông không nói thẳng ra điều đó là gì, nhưng mọi người đều hiểu rằng không những kế sinh nhai của họ mà cả sự an toàn về mặt thân thể của họ cũng bị đe dọa. Bản thân Buffett đã là một mục tiêu quá lớn, chứ không phải một kẻ vô danh tiểu tốt không ai biết đến, để mà chấp nhận đối đầu

với một thách thức có thể làm Berkshire Hathaway và cả chính ông trở thành biểu tượng của một kẻ coi thường quyền lựa chọn mang thai hay không mang thai của phụ nữ, và điều đó thật nguy hiểm. [42] Ông rùng mình khi nghĩ đến chuyện đối đầu dưới bất cứ hình thức nào; đó mới là điều ông không thể làm được.

Sau cùng, ông không bao giờ tỏ ra hiềm thù trước sự chỉ trích hay những tiếng vỗ tay mừng chiến thắng của phe chống phá thai. Bạn luôn luôn có thể bảo họ biến xuống địa ngục ngay ngày mai, nói theo lời Murphy. Bạn không cần phải làm chuyện đó ngay hôm nay. Hết năm này sang năm khác ông đã tự cứu mình ra khỏi nhiều rắc rối bằng cách thực hành theo lời khuyên này. Hầu như ngay khi ông vượt qua rào cản Pampered Chef, ông đã không còn suy nghĩ gì về nó.

Lạy chúa, nhưng điều đó không thể giải quyết được một rắc rối khác gây ra khi bạn là một Warren Buffett chứ không phải một kẻ vô danh tiểu tốt. Các cổ đông tại Clayton Homes bắt đầu cân nhắc mọi lẽ và phản đối vụ bỏ thầu của Berkshire trong cuộc họp ngày 16 tháng Bảy khi bỏ phiếu quyết định thương vụ mà nhà Clayton đã nhận lời với Buffett. Giá đề nghị từ các công ty khác bắt đầu tăng lên. Các nhà cho vay bất ngờ trở nên khoan dung hơn bình thường. Cuộc tranh luận về vấn đề “đáy của chu kỳ suy giảm” đã được cân đong bằng tiền bạc. Khoảng 13% các nhà đầu tư, trong đó có cả những công ty quản trị tài chính tên tuổi như Brandywine Asset Management, Schneider Capital và CalPERS, một Quỹ Hưu bổng Nhân viên Nhà nước của California, công khai tuyên bố rằng họ sẽ phản đối thương vụ này. Kevin Clayton chạy loanh quanh khắp cả nước Mỹ gặp hết nhà đầu tư này đến nhà đầu tư khác và chào mời họ mua lại Clayton Homes, trong khi Orbis và những người phản đối khác gọi điện thoại tìm kiếm người mua và làm việc với giới báo chí. Vào lúc này, Berkshire đã cho Clayton mượn 360 triệu đô la để bù đắp vào các khoản thiếu hụt. Buffett đã đưa ra một thông cáo báo chí nói rằng ông sẽ không tăng giá bỏ thầu của mình “bây giờ cũng như sau này”. Nếu thương vụ này không thành, ông sẽ bỏ đi. Cũng qua thông cáo báo chí đó, ông đưa ra một dự đoán cho ngành kinh doanh này, rằng sự hồi phục vẫn chưa trở lại. [43]

Trước khi Buffett bỏ thầu, không người nào muốn mua lại Clayton. Bất chấp một nhóm cổ đông trung thành, nó như một cô gái xinh đẹp nhưng lại không tìm được một người bạn nhảy trong một buổi dạ hội. Khi “cô” đang nắm tay Warren bước ra sàn nhảy thì những kẻ phá bĩnh bắt đầu chuyển sang nhảy điệu polka chậm. Đóa hoa trúc quế dại bỗng trở nên quyến rũ hơn trong mắt kẻ khác. Vào lúc nửa đêm trước đại hội cổ đông hai ngày, Cerberus Capital, công ty từng thắng thầu trước Buffett trong vụ Conseco, đã fax một văn bản tới Clayton nói

rằng họ sẽ đưa ra một mức giá cao hơn. Vâng, nếu nói đến chuyện tiền bạc thì Buffett rất cứng rắn. “Được thôi, cứ để họ ra giá!” Ông chắc chắn rằng không có Berkshire, Clayton không thể nào đáng giá hơn 12,5 đô la cho mỗi cổ phiếu.

Thực ra, vào ngày đại hội, không có một kẻ dự định bỏ thầu nào có mặt tại Clayton Homes. Tuy nhiên, việc các thành viên nhà Clayton có đủ số phiếu thuận bán công ty hay không vẫn còn là một dấu hỏi lớn. Jim Clayton đối mặt với một cuộc “hỏi cung” kéo dài một giờ từ các cổ đông đang bị kích động vốn đã tràn đầy khán phòng nơi tổ chức đại hội. Cổ phiếu của các nhà sản xuất nhà lắp ghép được người ta giành giật nhau khi thương vụ này được công bố, làm cho mức giá 12,5 đô la trong có vẻ quá rẻ. Một vài cổ đông muốn tạo cơ hội cho Cerberus đưa ra giá thầu của họ. Mặc dù họ có hai tháng để chuẩn bị nhưng không có gì chắc chắn rằng Cerberus nghiêm túc trong việc mua lại Clayton – khi họ từ chối xuất hiện như một kẻ phá bĩnh bằng cách chỉ có mặt vào phút cuối.

Nhà Clayton vướng vào một tình thế tiến thoái lưỡng nan nghiêm trọng. Nếu cuộc bỏ phiếu thất bại, mà dường như khả năng là rất lớn – vì một trong những cổ đông lớn của họ, Fidelity Investments, đã thông báo dự định thay đổi lá phiếu của mình từ “thuận” sang “chống” – thì không có chuyện mua bán gì cả, và Clayton sẽ bị kiện vì đã ký chấp nhận điều khoản không xem xét các đề nghị của những người mua khác, vốn đã ký với Buffett trước đó. Nếu kết quả là “thuận” thì Clayton Homes sẽ được bán cho Berkshire, và Clayton cũng bị kiện vì đã bỏ qua một lời đề nghị khác, có thể có mức giá cao hơn.

Kevin Clayton bước ra ngoài và gọi điện cho Buffett đề nghị ông chờ họ thêm ít phút để bỏ phiếu, nhưng kỳ thực là để Cerberus có thêm thời gian cân nhắc mà bỏ thầu. Buffett bảo không có vấn đề gì, nếu họ chịu trả cho Berkshire 5 triệu đô la vì vụ trì hoãn này. Clayton đồng ý số tiền Buffett đưa ra rồi quay vào và cho ngừng đại hội để tiến hành bỏ phiếu. [44]

Vào lúc này, các tờ báo kinh doanh đang viết về một cuộc chiến sắp diễn ra giữa David và Goliath, trong đó một đạo quân gồm những chàng David tí hon – các quỹ hedge đang đấu tranh giành lấy thương vụ – cố hết sức đánh bại những kẻ tham lam đến từ Clayton và gã khổng lồ Buffett. Các nhà báo là những kẻ nghi ngờ bẩm sinh về những nhân vật có tiếng tăm; rằng các nhà quản lý quỹ hedge nói chung là những kẻ chuyên đi ngược các qui tắc và truyền thống xã hội; họ đã học các sử dụng báo chí để phục vụ lợi ích thuần túy của chính mình như một nghệ sĩ bậc thầy chơi violin bằng chính cây đàn hiệu Stradivarius của mình. Cánh báo chí quay sang Buffett vĩ đại. Nếu ông ấy mua bất cứ thứ gì, đó là do nó quá rẻ.

Cuộc kiểm nghiệm xem có phải Buffett đang ăn cướp Clayton hay không nằm ở chỗ có một nhà bỏ thầu nào xuất hiện hay không. Một tuần sau đó, khi 70 kiểm toán viên, luật sư và các chuyên gia tài chính từ Cerberus Capital và ba công ty khác – Blackstone Group, Credit Suisse và Texas Pacific Group – hạ cánh xuống Knoxville, Tennessee, dẫn đầu bởi chủ tịch của Cerberus, cựu Phó Chủ tịch Dan Quayle, thì đồng hồ bắt đầu tích tắc tiến dần đến thời điểm của sự thật. Clayton đưa họ vào trong những căn nhà lưu động đẹp mắt nhất được đặt ngay bên cạnh trụ sở chính của họ. Hầu hết mọi người đều đi một vòng tham quan nhà xưởng và thò đầu nhìn chăm chăm vào những căn phòng chứa đầy tài liệu. Họ mỗi lúc càng tập trung vào bộ phận thế chấp và tìm hiểu cách nó phun ra lợi nhuận. [45] Quayle đi lang thang trong các hành lang và bắt tay người này người nọ và luôn miệng lặp đi lặp lại rằng Cerberus là "một công ty gia đình rất thân thiện". [46]

Trong khi Cerberus và một vài công ty khác đang cân nhắc thì Denver Area Meat Cutters và Employers Pension Plan nộp đơn kiện Clayton về hành vi "tự dàn xếp thương vụ, lạm quyền kiểm soát và không trung thực". [47] Buffett cảm thấy ông đang bị hăm dọa tống tiền. Vụ kiện của Hiệp hội Các Nhà giết mổ gia súc được chủ xướng bởi Darren Robbins, một cộng sự trong Milberg Weiss, một công ty luật chuyên đại diện các nhà đầu tư trong các vụ khiếu kiện tập thể. "Đó là một sự thật mà ai cũng biết: họ đã phạm tội lừa dối." Robbins nói. [48] Hai mươi hai luật sư, trợ tá và các nhà nghiên cứu của bên nguyên bay đến Knoxville. Các luật sư bên nguyên không ngụ trong các nhà lưu động mà đến thẳng các khách sạn sang trọng giữa trung tâm thành phố, sẵn sàng cho một cuộc tranh tụng kéo dài sáu tháng. [49]

Sau một tuần tự đào bới, người của Cerberus quay lại New York và fax cho Clayton một trang giấy với dòng ghi chú "Chỉ sử dụng cho mục đích thảo luận": "Tái cấu trúc vốn của Clayton – Nguồn vốn và việc sử dụng vốn". Đây không phải là một đề nghị, nhưng nó cũng đưa ra một mức giá: 14 đô la mỗi cổ phiếu. Cảm giác đầu tiên của các thành viên Clayton là Cerberus đã đánh bại Buffett với một chênh lệnh khá lớn. Tuy nhiên, một cái nhìn cận cảnh hơn cho thấy Cerberus lên kế hoạch trả cho các cổ đông 755 triệu đô la bằng tiền mặt, trong khi Buffett đề nghị thanh toán toàn bộ bằng tiền mặt 1,7 tỉ đô la. Nếu bán cho Cerberus thì các cổ đông bên ngoài sẽ nhận 9 đô la cho mỗi cổ phiếu được bán ra với giá 14 đô la. Phần chênh lệch sẽ được trả bằng cổ phiếu "tái cấu trúc vốn".

Tuy nhiên, khoản tiền 9 đô la cho từng cổ phiếu thực ra được chi trả bởi chính Clayton. Cerberus sẽ không đầu tư vào công ty một đồng nào cả. Clayton phải vay thêm 500 triệu và phải thanh lý nhanh một số tài sản của mình để thu về khoảng 650 triệu đô la nữa. [50]

Đây là một đề nghị tiêu biểu về một thương vụ mua bán công ty sử dụng đòn cân nợ (LBO – Leveraged Buyout), trong đó tài sản của một công ty được bán đi và vay thêm nợ để tài trợ cho việc bán chính nó. Cổ phiếu tái cấu trúc vốn, thường có giá trị danh nghĩa là 5 đô la, trong đó có một phần từ công ty tài chính đã chồng chất thêm nợ lên vai công ty đang bị mua lại. Các khoản vay nợ được xem như máu lưu thông trong cơ thể của các nhà sản xuất nhà ở lưu động. Không có nó, họ sẽ chết. Lúc này các nhà cho vay đang né tránh họ. Tại sao họ phải cung cấp tín dụng cho một công ty mà khả năng trả nợ vay vừa bị hủy hoại từ bên trong? Người của Cerberus đương nhiên biết rõ điều đó và họ đã đưa ra một lời đề nghị cho thấy đó là cách tốt nhất để tài trợ vốn cho vụ này. Clayton gọi cho Cerberus để thương thảo và, không một chút giận hận gì nhau, họ đồng ý chọn cách đường ai nấy đi.

Nhưng CNBC và các tờ báo tài chính lúc này đang vẽ chân dung Buffett như một nhà tài phiệt nhẫn tâm, một kẻ không thèm đếm xỉa gì đến tình cảnh của Claytons khi mua công ty với giá rẻ như thế. Cách nhà Clayton thực hiện thương vụ này đang bị phơi bày ra trước các phương tiện truyền thông đại chúng, và phương cách mà danh tiếng của Buffett tăng lên đến mức mà tại đó nó quay lại chống ông, là kết quả của sự đảo ngược hình ảnh của một người đàn ông khôn ngoan đáng kính về mặt tuổi tác, người có sức thu hút hàng đám đông vô số kể những kẻ đầu tư ăn theo. Chỗ phồng rộp đã vỡ ra; sự chống đối việc sáp nhập Clayton cho thấy các nhà đầu tư lớn không còn thích theo đuôi nữa, hay trông đợi vào danh tiếng của ông để có một mức giá cao hơn. Họ chỉ muốn dùng chính uy tín của ông để chống lại ông, để *ngăn chặn* ông.

Tuy nhiên, Buffett không bao giờ thực sự chú tâm mua những thứ mà người khác muốn mua với một giá quá rẻ. Thay vào đó, ông mua những thứ người khác không muốn mua và nghĩ rằng sẽ tốt hơn cho họ nếu họ không mua chúng. Sự thật là, họ thường bị nhầm lẫn về điều này. Kể từ vụ *Buffalo Evening News* , Berkshire đã không ngừng mua thêm nhiều công ty khác theo quan điểm này. Không có mấy công ty có được một bảng cân đối kế toán thu hút sự chú ý của ông, hay có công ty nào có đủ tiền để tài trợ cho các khoản nợ của Clayton, hoặc có khả năng ra quyết định trong vòng một giờ, thay vì một tuần, trước các thương vụ như Long-Term Capital. Nhưng Berkshire thì có thể làm tất cả những chuyện đó và còn hơn thế nữa. Nhiều công ty mà Berkshire đang mua vào là các doanh nghiệp như Netjets, được thành lập bởi các doanh nhân muốn bán cho bất cứ người mua nào cam kết đối xử tốt với “những đứa con” của họ, và những người tin tưởng rằng Berkshire hành xử trung thực. [51] Sự tài giỏi của Buffett không chỉ nằm ở các vụ thương lượng chớp nhoáng (dù ông đã có rất nhiều vụ như thế) mà còn cả trong việc tạo ra một công ty có thể mua lại các công ty khác

với giá còn rẻ hơn giá mà mọi người cho rằng đã thỏa đáng.

Thật trùng hợp vào ngày sinh nhật lần thứ 50 của Susie Jr., cuộc đại hội tạm ngưng của Clayton cuối cùng cũng nhóm họp trở lại. Sau bốn tháng, không có một nhà dự thầu nào xuất hiện và Cerberus đã từ chối thương vụ này. Cuối cùng, 52,3% các cổ đông đã bỏ phiếu đồng ý bán công ty cho Buffett, một con số vừa đủ để thực hiện một quyết định. Nếu không tính các thành viên nhà Clayton thì các cổ đông bỏ phiếu chống chiếm tỉ lệ 1:1. Buffett ngồi bên điện thoại chờ đợi cho đến khi ông nhận được tin. Sau đó ông dẫn con gái mình ra phố và tặng cô món quà sinh nhật mà ông đã chọn với sự giúp đỡ của Susan Jacques tại Borsheim's – một chiếc nhẫn vĩnh cửu gắn duy nhất một viên kim cương hồng hình trái tim – món quà sinh nhật trị giá hàng triệu đô la mới nhất của cô. Nhà tư bản được cho là có máu lạnh này thực ra là một người dễ mềm lòng, nhất là đối với cô con gái của mình, người mà ông ngày càng gần gũi và lệ thuộc nhiều hơn. Ông đã mang chiếc nhẫn này theo người suốt mấy tuần liền trước đó, để rồi thỉnh thoảng ông lại lôi nó ra nhìn ngắm và rơi nước mắt khi nghĩ đến phản ứng của con gái ông khi nhận được món quà này. Và quả thực, khi nhìn thấy chiếc nhẫn, Susie Jr. đã ôm lấy cha mình mà khóc nức nở.

Trong khi hai cha con họ ôm nhau vì xúc động, Milberg Weiss và William Gray của Orbis đã bắt đầu cố gắng đảo ngược kết quả bỏ phiếu. Gray không thừa nhận kết quả và cuối cùng đòi được quyền kiểm phiếu lại. Tòa án Delaware tán thành việc kiểm phiếu lại. Kết quả, nhóm Gray vẫn thua. Sau đó Orbis nhập vào với Milberg Weiss đề nghị Thẩm phán Dale Young của Tòa Lưu động Quận Blount, Tennessee cho phép tạm ngưng việc hoàn tất thương vụ, nhưng Thẩm phán Young đã tuyên bố thương vụ được tiếp tục thực hiện. Trong khi Milberg vẫn còn đang đứng ngoài cửa "sủa" vào thì nhà Clayton quyết định không lãng phí thời gian thêm nữa. Vào ngày 7 tháng Tám, ngày thương vụ sẽ hoàn tất theo lịch trình đã định, các luật sư Delaware của Clayton đứng đợi ngay tại cửa của Văn phòng Tổng Chưởng lý từ lúc tờ mờ sáng để hoàn tất các thủ tục giấy tờ pháp lý chứng nhận cuộc sáp nhập và vào lúc 7:30 sáng thì họ đã làm xong mọi thủ tục. [52]

Ngay khi cuộc sáp nhập có hiệu lực, Milberg Weiss và Orbis gấp rút nộp đơn kháng cáo tới Tòa Phúc thẩm Tennessee yêu cầu bác quyết định của Thẩm phán Young, được ban hành một ngày trước đó. Ngày hôm sau, Tòa Phúc thẩm chấp thuận và ra quyết định tạm thời đình chỉ vụ sáp nhập, lúc này đã kết thúc. Nhưng tuyên bố đó của tòa án làm Berkshire không thể chuyển tiền thanh toán theo đúng tiến độ. Tòa Phúc thẩm đã ra một bài tập về nhà cho tòa cấp dưới và yêu cầu họ làm sáng tỏ một số vấn đề và phải trả lời trong vòng hai tuần. Clayton bắt

đầu làm việc để điền đầy đủ 18 trang giấy đầy câu hỏi theo yêu cầu của Milberg Weiss. Các luật sư và nhân viên công ty hầu như làm việc suốt ngày sáng đêm không nghỉ.

Kevin Clayton và vợ vừa sinh con. Cô ấy bị đau bụng dữ dội vì dị ứng protein. “Các bác sĩ đã thử đến 27 loại thuốc khác nhau trước khi tìm được một loại phù hợp với cô ấy, được gởi sang từ London.” Clayton nói. “Thêm vào đó, do stress mà tôi mắc bệnh giời leo ngay giữa lúc mọi chuyện rắc rối đang xảy ra. Tôi gọi cho cha tôi và ông nói rằng: “Con trai à, vào tuổi con cha từng bị liệt nửa mặt bên trái cũng vì stress đấy!’ Sau đó tôi gọi cho Buffett, và ông ấy nói: “Này, Kevin, hồi còn trẻ, tôi bị rụng tóc rất nhiều vì stress đấy!” Tôi không nhận được một chút cảm thông nào từ họ.”

Vào ngày 18 tháng Tám, Thẩm phán Young mở một phiên tòa trước một bồi thẩm đoàn. Clayton ngay lập tức chống án.

Cổ phiếu của Clayton đã ngừng giao dịch vài tuần trước đó, nhưng Berkshire không thể thanh toán tiếp theo lịch trình vì thương vụ đã bị “ướp” vào trong chiếc thuyền gỗ của tòa phúc thẩm. 40.000 cổ đông của Clayton Homes đang chờ đợi để nhận được tiền từ Berkshire Hathaway. Toàn bộ 1,7 tỉ đô la đang nằm trong nhà băng và dĩ nhiên Berkshire hưởng trọn tiền lãi mỗi ngày.

Buffett nhận được một bản fax từ một cặp vợ chồng bị trục xuất ra khỏi nhà của họ để người ta tịch thu thế nợ. Họ rất cần tiền từ việc bán các cổ phiếu Clayton để trả nợ khoản vay thế chấp. Hãy trả đến mức anh chị có thể, ông nói với đôi vợ chồng nọ, và giải thích vắn tắt tình hình. Có lẽ bấy nhiêu cũng đủ để tránh bị tịch biên nhà cửa.

“Thật là đã nghèo lại còn mắc cái eo.” [53] Buffett nói.

Sự bế tắc kéo dài trong gần hai tuần lễ. Cuối cùng, khi lịch đã sang tháng Chín, tòa án phát hiện “không có một chứng cớ mảy may nào” cho thấy các thành viên gia đình Clayton đã thao túng cuộc bỏ phiếu. Sáu ngày sau, Milberg Weiss nộp đơn kháng án lên Tòa Thượng thẩm Tennessee. Buffett ngờ vực – hay nói đúng hơn, ông nghi ngờ không biết còn công ty luật nào giống như công ty luật Milberg Weiss hay không. Họ vẫn tiếp tục tìm cách đảo ngược vụ sáp nhập. Việc này không mang lại cho họ một tấm ngân phiếu khả dĩ nào. Họ nghĩ mình được trả công như thế nào chứ? Những chiếc máy photocopy làm việc cho tới nửa đêm tại công ty luật của Clayton để sao chụp và phun ra những tờ tài liệu và các bộ luật của nước Mỹ. Buffett cho rằng Milberg cố tình “làm già” như thế là để cho Clayton cảm thấy phiền toái mà kêu họ đến và trả cho một khoản tiền để họ “biến” đi. Ông nói điều đó với Kevin Clayton. Không bao giờ có chuyện đó!

Clayton thề. [54]

Buffett suy ngẫm về vai trò lịch sử của Tòa Thượng thẩm Tennessee, có khả năng nó sẽ trở thành tòa thượng thẩm đầu tiên trong lịch sử của Hợp Chủng Quốc Hoa Kỳ tuyên bố mở lại hồ sơ của một cuộc sáp nhập đã hoàn tất. Tòa Thượng thẩm Tennessee, rõ ràng là cũng có cảm nghĩ tương tự như thế, nên đã bác đơn kháng cáo.

St. Paul, công ty bảo hiểm của Clayton, muốn giải quyết êm thấm vụ kiện còn lại của các cổ đông, cũng được ủy quyền cho Milberg Weiss, bằng 5 triệu đô la. Các thành viên gia đình Clayton và Buffett rất căm ghét ý nghĩ về việc trả tiền cho những người mà họ xem là những nghệ sĩ ăn cướp và những luật sư hủ bại chuyên xúi bẩy nạn nhân ăn vạ để chia tiền bồi thường. Bởi vì, rất ít trong số tiền bồi thường được trả vào tay các cổ đông – có lẽ mỗi người chỉ nhận được 10 xu cho mỗi cổ phần. Còn các luật sư của họ sẽ nhận hầu hết phần còn lại. Tuy nhiên, công ty bảo hiểm lại lý luận rằng trừ phi họ giải quyết theo cách đó, các chi phí pháp lý sẽ làm công ty tiêu tốn còn nhiều hơn thế. Cảm thấy bị đòi tiền chuộc, họ đành chấp nhận và trả số tiền đó. Và như thế, cuộc chiến pháp lý quanh vụ mua lại Clayton Homes kết thúc.

Nhưng chẳng bao lâu sau đó, mọi việc trở nên rõ ràng rằng hoạt động kinh doanh của ngành sản xuất nhà ở lưu động không có chuyển biến gì đáng kể. [55] Buffett đã không mua được công ty lớn nhất của một ngành kinh doanh đang trên đà hồi phục. Thực ra, khi Ian Jacobs bay về để báo cáo tình hình, vòng xoáy trôn ốc đi xuống của ngành này chỉ mới bắt đầu. Mức giá họ đưa ra và thắng trong thương vụ này không phải quá rẻ như họ đã nghĩ. Để cứu vãn thương vụ này, Buffett đề nghị Kevin Clayton đầu tư vào các công ty có các khoản nợ xấu. Có lẽ cần phải có một số bước đi lớn để bắt thương vụ Clayton phải đẻ ra tiền.

---

[1]. *Mẹ Teresa (26/8/1910 – 5/9/1997): Tên khai sinh bằng tiếng Albania của bà là Agnes Gonxha Bojaxhiu, là nữ tu Công giáo Rôma người Albania, và là nhà sáng lập Dòng Thừa sai Bác Ái ở Calcutta (Kolkata), Ấn Độ vào năm 1950. Trong hơn 40 năm, bà chăm sóc người nghèo, người bệnh tật, trẻ mồ côi, người hấp hối trong khi nhận lãnh nhiệm vụ phát triển dòng tu trên khắp Ấn Độ và nhiều quốc gia khác. Bà được trao Giải Nobel Hòa bình năm 1979 vì các hoạt động nhân đạo không mệt mỏi của bà. – ND*

[2]. *Chân dung của Susie vào cuối những năm 1990 và đầu thiên niên kỷ này*

được dựa trên những lời bình phẩm của hơn hai mươi người biết rõ về bà, nhưng không tiện nêu tên ra đây.

[3]. *Phỏng vấn Susan Thompson Buffett.*

[4]. *Phỏng vấn Howie Buffett.*

[5]. *Một bộ phận người Mỹ thích dùng các toa xe dạng rơ-moóc để làm nhà ở. Họ có thể kéo "nhà" của mình đi khắp nơi và dừng lại bất cứ nơi nào họ thích. – ND*

[6]. *Từ sau Vụ 11/9, lãi suất liên tục giảm, đạt mức thấp là 1% vào tháng 06/2003 và giữ nguyên như thế đến tận tháng 06/2004.*

[7]. *Đây là một bản tốc ký mô tả sự ác cảm về những rủi ro được giới hạn của nhà đầu tư trong suốt giai đoạn này.*

[8]. *Trong bài báo "Mortgage Market Needs $1 Trillion, FBR Estimates" (đăng trên tạp chí MarketWatch số ra ngày 07/03/2008) tác giả Alistair Barr tóm tắt lại ý chính một báo cáo nghiên cứu của Friedman và Billings Ramsey, ước lượng rằng trong tổng giá trị 11 nghìn tỉ đô la của thị trường cho vay mua nhà của Mỹ, chỉ có 587 triệu đô la là vốn chủ sở hữu – tính ra trung bình mỗi căn nhà ở Mỹ có chưa tới 5% là tiền của chủ nhà. Chẳng bao lâu nữa, phân nửa số giao kèo vay thế chấp sẽ được bảo lãnh bởi các khoản cho vay dưới chuẩn (xem thêm bài "Subprime Infects $300 Billion of Money Market Funds" của tác giả David Evans, đăng trên trang mạng Bloomberg ngày 20/08/2007).*

[9]. *Trong quyển The Trillion Dollar Meltdown (Nhà xuất bản Public Affairs, New York xuất bản năm 2008), Charles Morris lý giải rằng: bởi vì quỹ hedge kiểu mẫu có tỉ lệ đòn cân nợ là 5:1 nên 5% vốn chủ sở hữu bị giảm xuống chỉ còn 1% – tỉ lệ 100:1, nghĩa là một đô la vốn được hỗ trợ 100 đô la nợ.*

[10]. *Tự ông sử dụng các công cụ phái sinh, nhưng với tư cách là người vay chứ không phải người cho vay. Thế nên nếu có vấn đề gì thì ông không cần phải huy động từ người khác.*

[11]. *Nguyên văn: The Scarlet Letter, thường được dịch là "Chữ A màu đỏ". The Scarlet Letter là một kiệt tác được xuất bản năm 1850 của Nathaniel Hawthorne. Lấy bối cảnh thành phố Boston thế kỷ 17, tiểu thuyết kể về Hester Prynne, một phụ nữ trẻ đẹp bị buộc phải mang mẫu tự "A" (viết tắt từ Adultery – ngoại tình) màu đỏ thêu trên ngực áo suốt đời vì bị kết tội ngoại tình. – ND*

[12]. *Một phần lợi nhuận được báo cáo từ năm 2002 của Berkshire Re là có nguồn gốc từ General Re.*

[13]. *Alan Greenspan phát biểu tại Hội Nghị Về Cơ Cấu Và Cạnh Tranh Trong Ngành Ngân Hàng (Conference on Bank Structure and Competition), diễn ra ngày 08/05/2003. Tại đó, ông công bố quan điểm của mình về các công cụ phái sinh. Xem thêm bài báo "The Great Derivatives Smackdown" của tác giả Ari Weinberg, đăng trên tạp chí Forbes số ra ngày 09/05/2003.*

[14]. *Ví dụ, trên tạp chí Newsweek số ra ngày 12/05/2003, Rana Foroohar đã gọi ông là "kẻ gieo rắc hoang mang ở Omaha" (the alarmist of Omaha).*

[15]. *Buffett cho Oakland vay 215 triệu đô la dưới dạng tài trợ người-vay-nợ-bị-khống-chế (debtor-in-possession). Ông bỏ giá 960 triệu đô la cho Conseco Finance dưới danh nghĩa Berkadia (xem chú thích 13). Người đại điện của Berkadia đã rời buổi đấu giá trước khi kết thúc và bị một tập đoàn tài chính quốc tế đặt giá cao hơn, ở mức 1,01 tỉ đô la. Berkadia phản đối hành động này và nâng mức đấu giá lên 1,15 tỉ đô la sau khi cuộc đấu giá kết thúc, nhưng nỗ lực này đã bị từ chối bởi thẩm phán tòa án phá sản. Bong bóng tín dụng cho các xưởng chế tạo nhà (manufactured housing) và những người cho vay dưới chuẩn như Conseco đã xẹp từ năm 2004, hơn một năm trước khi bong bóng nhà đất còn lớn hơn cả nó đạt đỉnh điểm.*

[16]. *Thỏa thuận này tương tự với một thỏa thuận khác ông đã đạt được 2 năm trước, hợp tác với Leucadia National để thành lập Công ty Berkadia LLC và đưa ra một khoản nợ đảm bảo 5 năm trị giá 6 tỉ đô la cho công ty FINOVA bị phá sản để nó có thể thanh toán hết nợ của mình.*

[17]. *Nguyên văn: Cloud Room. – ND*

[18]. *Trong quyển First a Dream, Jim Clayton thuật lại rằng Michael Daniels, một thực tập sinh đã phải "chịu đựng" ông suốt 6 tháng biên tập cuối của quyển sách, có xin ông cho phép viết tay lại quyển này để trao cho Buffett. Khi Daniels tốt nghiệp và đi làm ở UBS, anh đã trao lại nó cho thực tập sinh kế tiếp, tên là Richard Wright, để mang đến cho Buffett. Bài báo "The Ballad of Clayton Homes" (tạp chí Fast Company ra năm 2004) đã cáo buộc rằng nhà Clayton đã lợi dụng Wright để chuyển một tin nhắn cho Buffett.*

[19]. *Trong hồi ký của mình, Jim Clayton bảo rằng người ta khó mà tin rằng ông đã không đích thân gọi lại cho Buffett. Ông nói chẳng bao giờ ông làm vậy, ông và Buffett chưa bao giờ gọi điện thoại bàn công việc với nhau. Trong suốt mấy tháng khi giao dịch đang được đàm phán và tranh kiện, tác giả quan sát thấy rằng Buffett chỉ làm việc với Kevin Clayton.*

[20]. *Phỏng vấn Kevin Clayton.*

[21]. *Chơi chữ của tác giả. "Buffet" có nghĩa là "đày đọa, vùi dập". – ND*

[22]. *Quyển First a Dream của đồng tác giả Jim Clayton và Bill Retherford, Nhà xuất bản FSB Press, Tennessee phát hành năm 2002. Trong lần chỉnh lý tái bản năm 2004 có nói thêm về cuộc chiến của Berkshire Hathaway giành lấy Clayton Homes.*

[23]. *Phineas Taylor Barnum (1810–1891) là một ông bầu, doanh nhân, người sáng lập đoàn xiếc Ringling Bros. and Barnum & Bailey Circus. Thành công của ông đã đưa ông lên thành triệu phú Mỹ đầu tiên của ngành công nghiệp giải trí trên sân khấu. – ND*

[24]. *CFO – Chief Financial Officer: Giám đốc Tài chính. – ND*

[25]. *Vào tháng tư, Buffett chỉ chi ra 50 triệu đô la để mua cổ phiếu của PetroChina, nhưng việc đó làm tăng vốn sở hữu của Berkshire lên thành 488 triệu đô la, vượt qua ngưỡng yêu cầu công bố công khai của Sở Giao Dịch Chứng Khoán Hong Kong.*

[26]. *Buffett nói rằng ông sẽ mua cổ phiếu nước ngoài khi nào hoàn cảnh phù hợp, như cổ phiếu ở Anh hay cổ phiếu của một tờ báo Hong Kong. Tuy nhiên, ông cũng đã không đầu tư thời gian nghiêm túc để nghiên cứu chứng khoán nước ngoài chỉ cho tới khi những cơ hội ở Mỹ bắt đầu giảm đi.*

[27]. *Yuan: Nhân dân tệ, đơn vị tiền tệ Trung Quốc. – ND*

[28]. *Bài báo "Why I'm Down on the Dollar" của Warren Buffett, đăng trên tạp chí Fortune số ra ngày 10/11/2003.*

[29]. *Buffett chơi chữ: Thrift – tiết kiệm. Squander: hoang phí. – ND*

[30]. *Một bộ phim nói về kỳ nghỉ cuối tuần của Warren Buffett, Charlie Munger và các cổ đông của Berkshire Hathaway. – ND*

[31]. *Lấy từ những thông tin không được công bố về Đại hội cổ đông thường niên 2003 của Berkshire Hathaway, được sự cho phép của Outstanding Investor Digest.*

[32]. *Một lợi ích chủ yếu của giao dịch là cho phép Berkshire tiếp cận với các quỹ và chi phí thấp của nó. Được đánh giá tín dụng là AAA, công ty có thể vay vốn với lãi suất thấp hơn bất kỳ nhà xây dựng nhà tiền chế nào khác và vì thế, không những sống còn trong cơn hạn hán tín dụng mà còn sinh lợi dưới những hoàn cảnh mà không một đối thủ nào của Clayton có thể tồn tại được.*

[33]. *Phát biểu tại Thư Viện Công Cộng New York vào ngày 25/06/2003.*

[34]. *Bài báo "Buffett May Face a Competing Bid for Clayton Homes" của tác giả Andrew Ross Sorkin, đăng trên báo New York Times số ra ngày 11/07/2003.*

[35]. *Bài báo "Suit Over Sale of Clayton Homes to Buffett", đăng trên báo New York Times số ra ngày 10/06/2003. Gray khẳng định những lần đại hội cổ đông bầu thành viên hội đồng quản trị trước đó đã diễn ra mà không được thông báo một cách hợp lệ. Vào tháng Sáu, Tòa Án Tối Cao Delaware ra phán quyết rằng xét theo quy tắc, Clayton đã không thông báo đầy đủ như quy định; tuy nhiên, vì các cổ đông đã tham dự Đại hội đầy đủ, nên lỗi đó chỉ thuần túy là về quy tắc và không cần thiết xem xét lại kết quả của đại hội.*

[36]. *Bài "The Ballad of Clayton Homes" của tác giả Jennifer Reingold.*

[37]. *Trước lúc Susan T. Buffett mất, vào lúc cao điểm quỹ này đã từng chi 15-30 triệu đô la mỗi năm, chủ yếu dành cho các hoạt động bảo vệ quyền sinh con của phụ nữ.*

[38]. *Nếu Buffett trả cổ tức và dùng chúng để quyên góp, toàn bộ quan điểm này cần được nêu lên để bàn thảo.*

[39]. *Thư gởi Warren Buffett vào ngày 26/09/2002 của Douglas R. Scott Jr., Chủ tịch tổ chức Life Decisions International.*

[40]. *Con số này do Cindy Coughlon, một tư vấn viên của Pampered Chef, người đã tổ chức đợt tẩy chay, đưa ra. Xem bài báo "Berkshire Gives Up On Giving: How a Pro-Life Housewife Took On Warren Buffett" của tác giả Nicholas Varchaver, đăng trên tạp chí Fortune số ra ngày 11/08/2003.*

[41]. *Kết hợp từ nhiều bài phỏng vấn.*

[42]. *Theo Hiệp hội Quốc gia Những Người Ủng hộ Quyền Phá Thai của Mỹ (U.S. National Abortion Federation), các nhà hoạt động bảo vệ sự sống đã thừa nhận giết 7 người, âm mưu giết 17 người khác, dọa giết 388 người, bắt cóc 4 người, thừa nhận gây ra 41 vụ đánh bom, 174 vụ phóng hỏa, 128 vụ trộm, âm mưu 94 vụ đánh bom hoặc phóng hỏa khác, đe dọa đánh bom 623 lần, gây ra 1306 vụ phá hoại, đe dọa khủng bố sinh học 656 lần và gây ra 162 vụ tấn công và hành hung. Những con số này chưa kể đến những thiết bị đánh lừa và theo dõi/ những gói hàng tình nghi là thế, thư lăng mạ, gọi điện thoại quấy nhiễu, xâm phạm và đột nhập, quấy rối trên Internet và những hành động ít nghiêm trọng hơn. Những hoạt động của phong trào bảo vệ sự sống đã gây ra 37.715 vụ giam giữ trong năm 2007. Hầu hết các tổ chức bảo vệ sự sống chính thống đều phản đối phe khủng bố trong phong trào này một cách khá thẳng thắn.*

[43]. *Thông cáo báo chí ngày 15/07/2003 của Berkshire Hathaway.*

[44]. *Theo luật của bang Delaware, chỉ những cổ đông tham dự mới có quyền bỏ phiếu trong thời gian giải lao.*

[45]. *Quyển First a Dream của hai tác giả Jim Clayton và Bill Retherford.*

[46]. *Phỏng vấn Kevin Clayton và John Kalec – Phó chủ tịch cao cấp kiêm Giám đốc tài chính của Clayton Homes.*

[47]. *Vụ kiện, đưa đơn vào ngày 25 tháng Bảy bởi Công ty Milberg Weiss Bershad Hynes & Lerach I.L.P, ban đầu cáo buộc Kevin Clayton yêu cầu Janus Capital tiếp tục tài trợ cho thỏa thuận mặc dù họ đã bán cổ phiếu. Tại tòa, không có bằng chứng nào của việc này và vụ việc đã bị bác bỏ.*

[48]. *Bài báo "The Ballad Of Clayton Homes" của tác giả Jennifer Reingold.*

[49]. *Jim Clayton trích dẫn những con số này trong quyển First a Dream, cho thấy rằng anh ta không thể kiểm tra tính xác thực của chúng.*

[50]. *Biên bản ghi nhớ của Cerberus, "Chỉ Dành Cho Thảo Luận (For Discussion Purposes)," được in lại trong quyển First a Dream của Jim Clayton.*

[51]. *Trong một vài trường hợp cá biệt, chẳng hạn như NetJets, các chủ doanh nghiệp tư nhân đã bán cổ phiếu cho ông với giá rẻ hơn khi họ bán cho những nơi khác vì họ muốn Berkshire làm chủ doanh nghiệp mình.*

[52]. *Quyển First a Dream của hai tác giả Jim Clayton và Bill Retherford.*

[53]. *Nguyên văn: "It's the Perils of Pauline." – ND*

[54]. *Phỏng vấn Kevin Clayton.*

[55]. *Cho đến năm 2006, lượng giao hàng nhà tiền chế giảm còn 117.510 căn và vẫn tiếp tục giảm với tỉ lệ trung bình là 32% trong năm 2007, bất chấp một nhu cầu tăng đột biến do cơn bão Katrina vào năm 2005. (Nguồn: Viện Nghiên Cứu Nhà Tiền Chế).*

58.

ĐÒN TẤN CÔNG MANG DẤU ẤN BUFFETT

Omaha, từ hè sang thu năm 2003

Vào tháng Chín, Buffett đang rất cao hứng. *Fortune* vừa gọi ông là người đàn ông quyền lực nhất trong ngành kinh doanh. Trong sự kinh ngạc của nhiều người, ông vừa đấu giá chiếc ví mòn vẹt của mình với một cổ phiếu tặng thêm nằm bên trong và thu được 210.000 đô la để đóng góp vào Girls Inc., một tổ chức phi lợi nhuận được Susie Jr. thành lập. Kế tiếp, ông đấu giá chính mình trên eBay – hay nói một cách chính xác hơn là, đấu giá một bữa ăn trưa 8 người với Buffett – để lấy tiền quyên góp cho Nhà thờ Glide Memorial ở San Francisco, mục đích từ thiện lớn nhất của Susie. Glide thực hiện các cuộc xét nghiệm HIV miễn phí trong các buổi lễ và tổ chức đám tang và làm lễ cầu hồn cho các nạn nhân HIV đồng tính qua đời và bị gia đình và nhà thờ địa phương của họ từ chối. Khẩu hiệu của Đức cha Cecil William là "Vì một tình yêu vô điều kiện", một khẩu hiệu mà Susie đã tiếp nhận như một lời khấn niệm và ngay cả Warren cũng sử dụng câu này khá thường xuyên. Tại Glide, tất cả mọi người đều được chào đón: gái điếm, kẻ nghiện thuốc, người nghiện rượu và những tên lưu manh. [1] Từ 50 người đặt giá cao nhất trên eBay, người ta xác định được bữa ăn trưa kéo dài 2 giờ với 8 người cùng Buffett có giá 250.100 đô la – có nghĩa là cao hơn trị giá của cổ phiếu tặng thêm trong chiếc ví đã bán của ông. Trong vòng một vài ngày, một Buffett hoàn toàn mới xuất hiện trong trang phục áo tô-ga như thể ông vừa bước xuống từ Đỉnh Olympus vào trang bìa của *Fortune* để minh họa cho một danh sách "Các Tỉ Phú Ăn Mặc Đẹp Nhất". Tuy danh sách ấy không có nhiều người cạnh tranh với ông (mặc dù ngày nay người ta thường nhìn thấy các tỉ phú ở nơi công cộng), Buffett vẫn chưa bao giờ được xem là đối thủ đáng gờm của bất cứ ai về khoản ăn mặc. Dù vậy, ông nổi tiếng và được nhiều người mến mộ đến mức hình ảnh của ông giúp các tờ báo và tạp chí bán rất chạy. Không những thế, hai mẹ con Susie còn được mời nói chuyện về lòng nhân ái và các

hoạt động từ thiện tại Hội nghị Thượng đỉnh của Những Phụ nữ Quyền lực Nhất được tổ chức bởi *Fortune* vào đầu tháng 10, trước một cử tọa gồm toàn những phụ nữ nổi tiếng nhất nước Mỹ, từ các CEO, các doanh nhân và những người phụ nữ nổi bật nhất trong nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau. Buffett rất hãnh diện về buổi lễ tôn vinh này của vợ và con gái mình, đặc biệt là họ còn lên sân khấu để cùng diễn thuyết.

Vào chiều thứ Sáu trước khi Hội nghị bắt đầu, Susie gọi cho Warren bảo rằng bà sẽ đến trễ một ngày vì sáng thứ Hai bà phải đến bệnh viện làm sinh thiết [2] . Trước đó, bà đã gặp bác sĩ nha khoa của bà vào tháng Sáu, trễ một tháng so với lịch hẹn vì tháng Năm bà phải nằm viện vì chứng tắc nghẽn trực tràng, u xơ thực quản và chứng thiếu máu. Vị bác sĩ nha khoa đã phát hiện ra vài đốm nhỏ cỡ đầu kim trên sàn miệng của bà và giới thiệu bà đến gặp một chuyên gia. Hai tháng trôi qua kể từ ngày Susie cố so sánh lịch làm việc của vị chuyên gia nọ và lịch trình dày đặc những chuyến đi của bà để định ra một cuộc hẹn. Một lần nọ, khi cuộc hẹn vừa được sắp đặt xong thì bà buộc phải hủy bỏ để đến thăm Quỹ Từ thiện Gates.

“ *Không* . Không, không, không, không, không. Chị không được hủy cuộc hẹn này.” Kathleen Cole nói. Hiếm khi Cole cãi lại ý kiến người bạn, đồng thời là bà chủ của mình một cách thẳng thừng như thế. Nhưng lúc này bà nói dứt khoát: “Chị phải đến cuộc hẹn!” [3]

Tại cuộc gặp, Bác sĩ Deborah Greenspan đã khám quanh cổ Susie và nhận ra một vài khối u bạch huyết ở về một bên. Bác sĩ Greenspan khăng khăng rằng bà cần phải gặp một chuyên gia khác, Tiến sĩ Brian Schmidt vào thứ Hai ngay sau đó để làm sinh thiết. Susie có vẻ như không quan tâm về chuyện làm sinh thiết. Bà chỉ muốn dời cuộc xét nghiệm đó sang một ngày khác để tránh bỏ nhỡ bất kỳ hội nghị nào của *Fortune* . “Tôi phải tham dự hội nghị này.” Bà bảo Kathleen. Tuy nhiên, Tiến sĩ Schmidt từ chối hoãn cuộc xét nghiệm. [4]

Buffett nhận tin này trong im lặng, nhưng trong lòng chấn động. Một vài giờ sau cuộc gọi của Susie, ông có một cuộc nói chuyện dông dài không đầu không đuôi với một người nào đó để lấp đầy những giờ phút lo lắng khôn nguôi sau khi ông trở về nhà từ nơi làm việc. Chỉ ít giây trước khi ván bài bridge của ông bắt đầu, ông nói một cách tình cờ, bằng một giọng nhỏ, nghiêm trọng: Ồ, nhân tiện, Susie sẽ làm sinh thiết vào thứ Hai tới đấy.

Để làm gì?! Người nghe ở đầu dây bên kia hỏi lại.

Có gì đó trong miệng cô ấy. Ông nói. À, tôi ngừng đây, nói chuyện sau nhé! Và ông gác máy.

Susie làm sinh thiết trước khi bay đi dự hội nghị. Sau đó, bà bay sang Bờ Đông đến Decatur để thăm Howie tại trang trại của anh, thăm các cháu và cưỡi các máy gặt đập liên hợp khổng lồ cùng với chúng trước khi quay lại San Francisco. Nghĩ lại, Howie nói với chính mình: Ồ nhóc ạ, mẹ luôn luôn nói về việc tham gia mùa gặt, nhưng bà chưa từng làm được việc đó trước đây. [5] Tuy nhiên, lúc đó, anh không để ý thấy gì bất thường nơi mẹ mình vì bà vẫn cư xử bình thường như mọi khi. [6]

Warren dán mắt vào màn hình máy tính, hoặc để lướt xem tin tức, hoặc chơi bài bridge, hoặc chơi trò lái máy bay trực thăng. Nỗi lo lắng ngày càng lớn biểu hiện qua cách ứng xử bất thường của ông. Ông cứ lặp lại mãi một câu hỏi và những câu trả lời về cùng một chủ đề trong khi luôn phủ nhận – nếu ai đó hỏi lại – rằng ông có quan tâm đến vấn đề hay không.

Vào thứ Sáu, Susie và Kathleen đến Trung tâm Y khoa USC để nhận kết quả sinh thiết. Susie dường như tiếp tục không biết gì trước một hiểm họa lớn đối với sức khỏe của bà. Khi họ đến văn phòng của Tiến sĩ Schmidt, Susie nói với Kathleen rằng: “Trông cô rất căng thẳng. Có gì đâu mà lo lắng như thế nhỉ?” Kathleen nghĩ, “Lạy chúa, lẽ nào bà ấy không biết rằng đây có thể là một tin rất xấu?” Khi họ gặp bác sĩ, ông nói với Susie rằng bà bị ung thư vòm họng giai đoạn ba. Bà kinh ngạc trước kết quả chẩn đoán này. “Giống như đó là một tin sét đánh ngang tai. Rõ ràng Susie không bao giờ mảy may nghĩ ngợi gì về khả năng này.” [7] Cole nói.

Susie đã bật khóc. Sau đó, khi đã vào xe trở về nhà, bà trở lại đúng tính cách của mình. Bà soát xét bản thân và bắt đầu chuẩn bị tinh thần cho tất cả mọi người, ngoại trừ bà. Bà gọi cho Warren. Ông không nói gì nhiều. Rồi bà gọi cho Susie Jr. và nói: “Hãy gọi cho cha con, ông ấy đang bị bấn loạn đấy.” Khi về đến nhà, bà lại gọi cho Warren và Susie Jr. một lần nữa trước khi gọi cho Howie và Peter. [8] Trước đó, Susie Jr. đã lên mạng tìm kiếm thông tin về bệnh ung thư vòm họng. [9] Cô gọi cho Warren và nói: “Bố đừng đọc mấy trang web về bệnh ung thư vòm họng nhé!”

Bệnh ung thư vòm họng tấn công 34.000 người trong một năm và gây tử vong đến hơn 8.000 người trong số họ. Là một chứng ung thư không gây đau đớn nhưng tiến triển rất nhanh, nó đáng sợ hơn cả những khối u ác tính, ung thư não, ung thư gan, ung thư đốt sống cổ và các loại ung thư thể Hodgkin khác. [10] Nó đặc biệt nguy hiểm vì bệnh chỉ được phát hiện sau khi đã chuyển biến thành các u bạch huyết nổi ra ngoài nơi vùng cổ và có thể đã di căn đến các bộ phận khác trong cơ thể. Một bệnh nhân ung thư vòm họng có nguy cơ rất cao về một chứng ung thư kéo theo khác. Dù họ có vượt qua lúc đầu nhưng khả năng tái phát vẫn

rất cao.

Ít nhất 90% những người bị chẩn đoán ung thư vòm họng là những người hút thuốc lá lâu năm. Nếu họ uống rượu bên cạnh thói quen hút thuốc thì mức độ nguy hiểm tăng lên nhiều lần. Susie Buffett không bao giờ hút thuốc hay uống rượu. Bà không có một yếu tố phơi nhiễm nào. Vì thế việc bà bị ung thư giai đoạn ba cũng có nghĩa đó không chỉ là một vài khối u nơi cổ, mà rất có thể nó đã phát tác tại nhiều vùng khác xa hơn trong cơ thể bà.

Susie quay về căn hộ nhìn ra Cầu Golden Gate của bà. Từng bức tường đều treo đầy các vật kỷ niệm mà bà đem về từ những chuyến đi. Đây là một món quà của một người bạn, kia là một bức tranh mang một ý nghĩa nào đó đối với bà. Người phụ nữ không bao giờ buông bỏ bất kỳ ai hay bất cứ điều gì bắt đầu nói với mọi người rằng: “Tôi đã có một cuộc sống tuyệt vời. Các con tôi đều đã lớn khôn. Tôi đã sống đủ dài để nhìn thấy các cháu của tôi. Tôi yêu cuộc sống của tôi, nhưng tôi đã hoàn thành công việc của mình và tôi thực sự không còn cần đến nó nữa.”

“Nếu tôi có quyền lựa chọn,” bà nói với Kathleen. “Tôi sẽ đến một nơi nào đó ở Italy để sống ẩn dật và chết ở đó một mình.” Bà sợ một cái chết kéo dài trong đau đớn hơn là chính cái chết. Nhưng nếu bà đầu hàng một cách dễ dàng như thế, bà sẽ bỏ lại những con người rất quan trọng đối với bà, những con người đã là một phần không thể thiếu của cuộc đời bà trong hàng thập kỷ qua. Thực ra chính vì Warren mà bà sẽ phải trải qua cuộc phẫu thuật sắp tới. Tuy nhiên, bà nói với Kathleen và Ron Parks, là hai trong số những người bạn của bà rằng bà chưa quyết định nên hay không nên chịu xạ trị tăng cường sau mổ, là một phần căn bản trong điều trị ung thư nhằm hạn chế khả năng tái phát, vốn có tần suất rất cao. Vì một lý do nào đó, có lẽ do bà đang bị sốc tâm lý nên bà dường như không nắm được việc xạ trị là quan trọng như thế nào. [11]

Sáng hôm sau, khi bà và Kathleen lập kế hoạch cho những gì sắp xảy đến, Susie từ chối một cách không thể giải thích được việc cho phép Kathleen thanh toán các loại đồ dùng, trang thiết bị và dụng cụ sẽ rất cần cho bà sau cuộc phẫu thuật và bà được về nhà. Kathleen cần phải mua loại ghế đẩy đặc biệt để có thể đưa bà lên mọi bậc cầu thang đến căn hộ của bà trên tầng cao nhất của tòa nhà. Susie không thích nghe điều đó. Kathleen cho rằng Susie đang bị khủng hoảng tinh thần hay đang cố phủ nhận sự thật nên đã gọi cho Susie Jr. và được bảo rằng bà cứ việc thu xếp những thứ cần thiết mà không cần phải quan tâm đến ý kiến của Susie Lớn.

Trong khi đó, một Warren choáng váng đang lầm lũi đi qua những công việc

thường nhật của mình mỗi khi ông gặp khủng hoảng. Ông đi cùng một Astrid đang hết sức bối rối đến dự khán trận đấu bóng bầu dục Nebraska tại Lincohn. Rồi ông bay đi San Francisco vào sáng hôm sau và biết rằng Susie cần phải trải qua một cuộc phẫu thuật lớn trong vòng vài tuần sắp tới. Bà có 50% cơ hội sống thêm 5 năm nữa. Một phần lớn hàm và gần như toàn bộ răng của bà có thể phải bị cắt bỏ. Trong vòng một tháng hoặc hơn sau cuộc phẫu thuật, bà chỉ có thể ăn qua đường ống thông từ mũi dẫn thẳng xuống dạ dày. Bà sẽ không thể nói chuyện trong giai đoạn này và cuộc phẫu thuật có thể làm biến dạng khuôn mặt bà. Susie nói thêm với Warren một vài việc. Bà nói rằng bà sợ mình làm lũ cháu của bà kinh sợ. Thế rồi họ quyết định rằng bà sẽ bay đi New York để nghe một ý kiến thứ hai của bác sĩ tại Trung tâm Ung thư Memorial Sloan-Kettering vào tuần lễ tiếp theo, mặc dù đó chỉ là một cách để tự trấn an lẫn nhau chứ không thể đảo ngược được kết quả.

Một khi đã trở về Omaha, Warren điền đầy từng phút tỉnh táo của mình bằng những cuộc nói chuyện điện thoại, những ván bài bridge trực tuyến, công việc và lên kế hoạch cho cuộc gặp gỡ sắp đến với Karen Elliott House, chủ bút tờ *Wall Street Journal* . Cho đến lúc này Buffett đã có nhiều kỷ niệm với *Journal* qua những lần tờ báo đưa tin về ông, bắt đầu từ câu chuyện năm 1992, khi đó họ gọi ông là một “con người tao nhã nhưng cứng rắn” dưới chiếc “mặt nạ” của một nhà hiền triết dễ gần. House đến có lẽ để thực hiện một sứ mạng “sửa chữa”, để hỏi ý kiến ông về việc mua lại tờ báo đang gặp rắc rối về mặt tài chính. Nhưng tâm trí ông không bao giờ rời khỏi Susie, dù ông nói chuyện với bà rất ít. Ông đã quyết định dành hẳn các kỳ nghỉ cuối tuần ở San Francisco với Susie trong những tháng sắp tới. Mặc dù ông không thực sự biết rằng cái ông đang tự làm mình vướng bận là gì, ông vẫn muốn làm cho bà những gì bà sẽ làm cho ông, nếu đặt hai người vào tình cảnh ngược lại. Ông cảm thấy rằng bà cần sự hiện diện của ông bên cạnh. Vì chắc chắn ông sẽ rất cần bà trong trường hợp này.

Cuộc gặp với House không mang lại kết quả gì. Không ai trong hai người cảm thấy bị gò bó, và Buffett cũng không mua tờ báo. Suốt những ngày còn lại trong tuần ông bắt đầu một ngày mới với một cái đầu âm u bên trong – một dấu hiệu cho thấy ông ngủ không yên giấc – rồi về cuối ngày mới dần dần sáng ra. Ngoại trừ Debbie Bosanek và một vài người, không ai trong trụ sở chính của Berkshire Hathaway biết được nguyên do vì sao.

Trong tuần lễ đó ông ít khi rời khỏi chỗ của mình bên cạnh căn phòng đặt chiếc máy photocopy hiệu Xerox và hai căn phòng lưu trữ hồ sơ. Ông dành phần lớn thời gian trong ngày nói chuyện điện thoại với Susie. Mặc dù họ nói với nhau hàng giờ, bà vẫn rất mơ hồ về cuộc thử thách mà bà đang phải đối mặt. Ban

đầu, chính bà đã không nắm được mức độ nghiêm trọng của cuộc phẫu thuật, trong đó các bác sĩ có thể sẽ tách một phần xương chân của bà để ghép lên vùng xương hàm cho bà. Các nhà phẫu thuật không biết chắc họ sẽ cắt bỏ bao nhiêu phần trăm trên mặt bà, nhưng họ có thể bảo toàn nguyên phần lưỡi của bà. Điều kinh khủng nhất đối với bà là có thể bà không còn khả năng ca hát nữa. Bà đã thảo luận qua với Allen Greenberg, cậu con rể đã ly hôn với Susie Jr., người rất quen thuộc với các vấn đề về chăm sóc y tế sau khi đã từng đưa người bạn, bà chủ, người từng là nhạc mẫu của anh vào phòng cấp cứu rất nhiều lần những năm về trước. Rất nhạy cảm với cách Buffett giật mình thoái lui trước bất cứ điều gì có liên quan đến bệnh tật, nên Greenberg cũng không nói gì về Susie khi anh đến văn phòng của Buffett để báo cáo cho ông tình hình thực hiện các dự án thuộc Quỹ Buffett.

Tuy nhiên, trong khi Warren không muốn biết gì nhiều, ông lại nói, nói và nói về những thứ ông biết. “ *Họ lập ra một nhóm năm người, và đó là một vụ sắp xếp kéo dài phải đến 10 tiếng đồng hồ, để bà ấy có sự chăm sóc tốt nhất thế giới. Bà ấy nhận được một lá thư từ Howie. Không một người mẹ nào trên đời nhận được một lá thư xúc động và tràn ngập yêu thương hơn thế từ con trai mình. Bà ấy cũng nhận được rất nhiều thứ từ mọi người. Nhưng đó vẫn là một thử thách quá nghiệt ngã. Họ cung cấp cho bà ấy rất nhiều thông tin, và bà ấy biết rằng tôi không muốn nghe chi tiết, rằng bà ấy tin tôi sẽ vượt qua vụ này. Tôi chắc rằng các bác sĩ nghĩ tôi thật điên rồ khi không nói chuyện trực tiếp với họ để biết về bệnh tình của vợ mình. Nhưng tôi không thể chấp nhận được điều đó, chính Susie là người nói cho tôi biết tất cả mọi thứ chính yếu nhất.”*

Vài hôm sau, Susie bay về Omaha để đón Susie Jr. để đi cùng bà đến Trung tâm Ung thư Memorial Sloan – Kettering. Các xét nghiệm cho kết quả đáng mừng, rằng không có dấu hiệu cho thấy có sự phát tác. Họ bay trở về Omaha, nơi Susie Lớn dự định nghỉ cuối tuần. Nhưng trong những ngày ở đó, bà lại bị một cơn đau không thể chịu nổi ở vùng bụng. Cơn đau này xảy ra chưa đầy 5 tháng sau vụ tắc nghẽn trực tràng trước đó đã từng ngăn không cho gia đình Buffett có cơ hội du lịch châu Phi và nó làm bà rất bức bối. Bà phải ở lại nhà Susie Jr., nhưng đây là lần đầu tiên những liều thuốc giảm đau mạnh đã giúp bà không phải nhập viện như những lần trước.

Phờ phạc và xanh xao, Buffett lê bước đi về văn phòng và ngôi nhà của họ. Sau đó vào giữa tuần ông đi Atlanta tham dự cuộc họp ban quản trị của Coca-Cola. Vào lúc ông quay về, Susie đã bắt đầu bình phục và đi thăm Astrid. Vừa thấy Susie, Astrid đã khóc nức nở, và một lần nữa, chính Susie lại đi an ủi người khác.

Hết cuối tuần, Susie bay trở về San Francisco và Buffett lại trở nên mụ mẫm cả người. Giọng ông khô khốc và rõ ràng ông có vấn đề về giấc ngủ. Cuộc họp mặt hai năm một lần của Nhóm Buffett, sẽ được tổ chức trong vòng vài ngày nữa, đang đè nặng tâm trí ông. Các bác sĩ của Susie không muốn bà đi San Diego tham dự hội nghị này. Vì thế, đây là lần đầu tiên kể từ năm 1969, Warren sẽ đi một mình. Không chỉ Susie không có mặt, mà Larry Tisch, một cộng sự từ những ngày đầu của ông và là người đứng đầu Loews Corporation, cũng không có mặt do quá yếu vì căn bệnh ung thư dạ dày đã phát tác đang ở vào giai đoạn cuối.

Tất nhiên Buffett rất bận tâm về việc không biết sẽ ra sao khi dự cuộc họp mặt này mà không có Susie. Tin bà bệnh chắc chắn sẽ tạo ra một sự xáo động lớn bởi vì rất nhiều người trong số họ chỉ mới biết tin này. Trong năm ngày ông phải trả lời các câu hỏi về bà, nhận những lời chia sẻ và phải kiểm soát được cảm xúc của mình. Ông phải thể hiện mình là một "nhạc trưởng", duy trì sự gắn kết của mọi người trong mọi sự kiện đang diễn ra mà không đưa ra bất kỳ một nốt nhạc sai hay cao quá mức nào. Buffett là một bậc thầy về việc chia các vấn đề của mình ra thành từng ngăn riêng biệt như thể đây là tài năng thứ hai của ông vậy – nhưng trong tình cảnh này thì việc thể hiện điều đó quả là một địa ngục đối với ông. Mỗi đêm khi trở về căn phòng khách sạn, ông lại ở một mình trong bóng tối với những ý nghĩ và những niềm ao ước của riêng ông.

" Tôi ước mơ rất nhiều," ông nói vào ngày trước khi họ rời Diego, và những ước mơ đó thật là xáo trộn. *" Có một phức cảm trong con người tôi. Nó luôn hiện diện trong tôi."* Tối đó ông gọi bánh sandwich kẹp thịt và ông ăn cùng với một vị khách trong văn phòng của ông những mong giết thời gian cho đến khi Sharon hầu tiếp ông bằng những ván bài bridge, và sau đó là một cuộc nói chuyện đến nửa đêm. Cuộc đàm thoại bắt đầu bằng một cuộc tranh luận dễ chạm tự ái về chính trị và kinh doanh. Cuối cùng, cuộc nói chuyện quay về vấn đề đang sủi tăm bên dưới bề mặt có vẻ phẳng lặng của những ngày qua: cuộc phẫu thuật sẽ diễn ra không lâu ngay sau khi cuộc họp mặt kết thúc.

Trong một tích tắc, một cái nhìn đầy trân trối thoáng qua nét mặt và bắt đầu vỡ vụn trong lòng hai bàn tay ông. Vai ông run lên từng hồi và rồi ông đổ sụp xuống ghế bành như một tòa tháp đổ đánh ầm giữa một trận động đất dữ dội. Tất cả những thổn thức, trống trải, những cơn nấc nghẹn, những tiếng gào thét bị dồn nén bỗng bùng nổ từ con người ông. Không có một lời an ủi nào cho cảm xúc này của ông. Ông khóc òa như một đứa trẻ.

Dần dần, tiếng nức nở cũng chấm dứt. Sau đó, ông bắt đầu nói về Susie, rồi ông lại chảy nước mắt, và cứ như thế trong gần hai giờ. Ông rất sợ khi nghĩ đến

cảnh bà phải một mình chịu đựng thử thách trên bàn mổ. Bà mạnh mẽ hơn ông; nhưng điều ông quan tâm là cơn đau mà bà phải chịu. Ông còn lo lắng hơn nữa vì biết rằng bà chấp nhận cái chết như một lẽ tự nhiên chứ không tìm mọi cách chống lại nó như ông. Ông kinh hoàng khi nghĩ rằng ông có thể vĩnh viễn mất bà. Mọi giả thuyết về những điều quan trọng nhất trong cuộc đời ông đang bị đảo ngược. Ông luôn luôn cho rằng mình sẽ không bao giờ phải sống một mình vì bà sẽ sống lâu hơn ông. Ông luôn cho rằng mình có thể tin cậy ở sự khôn ngoan và phán đoán của bà trong mọi quyết định cốt tử cần phải thực hiện. Ông luôn cho rằng bà sẽ điều hành Quỹ Buffett sau khi ông qua đời. Và, bà sẽ giữ gìn hòa khí gia đình thay ông. Bà biết rằng Astrid cần được chăm sóc; bà sẽ giải quyết mọi xung đột, nếu có, và xoa dịu mọi nỗi đau, mọi cảm giác tồi tệ trong gia đình. Bà sẽ lo chuyện tang lễ cho ông và làm cho mọi người luôn nhớ về ông. Và trên tất cả là, ông luôn nghĩ rằng Susie sẽ có mặt bên cạnh ông, cầm tay vấn an ông trong khi ông trút hơi thở cuối cùng để về bên kia thế giới, như bà đã từng làm với những người khác. Lần đầu tiên trong đời ông buộc phải nghĩ rằng mọi việc có thể sẽ không diễn ra theo những gì ông nghĩ. Nhưng những ý nghĩ này khó chịu đến mức ông không thể không nhìn lại một lần nữa trong tiếc nuối trước khi vứt bỏ chúng hoàn toàn. Ông chắc chắn rằng các bác sĩ của bà sẽ chăm sóc bà chu đáo và bà sẽ sống qua cơn hoạn nạn này. Vào lúc ông rời văn phòng để chơi bài bridge như thường lệ, ông buồn rười rượi nhưng trầm tĩnh và tự chủ.

Sáng hôm sau, ông bay đi San Diego. Tại hội nghị của Nhóm Buffett, ông làm mọi người xúc động vì sự kìm nén của mình nhưng không ngã lòng. Ông làm chủ tọa trong ba ngày hội họp bao gồm cả một buổi ăn tối tại nhà gia đình Gates, một cuộc nói chuyện bởi Bill Ruane về dự án cải thiện hệ thống các trường học ở khu Harlem, Jack Byrne về vấn đề thừa nhiệm, và Charlie Munger về cuộc đời của Andrew Carnegie, nhà công nghiệp vĩ đại, một nhà từ tâm bác ái luôn xác tín rằng: kẻ chết trong giàu có là kẻ đáng khinh [12] . Howie Buffett ghé qua hội nghị và nói về ý nghĩa đằng sau những bức ảnh qua quyển sách của anh, *Tapestry of Life* (tạm dịch: *Bức tranh thêu của cuộc đời)*, trong đó có hình ảnh về sự thống khổ của con người ở một châu Phi nghèo đói; Geoffrey Cowan, hiệu trưởng Trường Truyền thông Annenberg tại USC, có bài phát biểu với tựa đề *"From Young Idealists to Old Bureaucrats"* (tạm dịch: *"Từ Những Người Lý tưởng Trẻ đến Các Viên Chức già")* nói về sự già đi của những con người của Thế hệ Thầm lặng (Silent Generation), tức những người sinh vào những năm 1930 và đầu những năm 1940, hiện đang chiếm đa số trong khán phòng hội nghị. [13]

Trong khi Warren ở Diego, Astrid đang ở khu suối nước khoáng tại Hẻm Núi Lớn (Grand Canyon) ở Tucson, nơi ông đã thu xếp gởi bà đến để bà có thể tìm

thấy sự thư thái vì lòng bà cũng đang bối rối về tình trạng của Susie. Bà chưa bao giờ đi du lịch suối khoáng lần nào nên ban đầu bà từ chối. Việc chiều chuộng bản thân tại một khu nghỉ dưỡng cao cấp cũng giống như việc cố tung mình thực hiện một cú quay ba vòng trên không trong môn trượt băng nghệ thuật đối với một người phụ nữ không biết gì nhiều ngoài việc tự cắt tỉa móng tay cho mình. Astrid không biết sống xa hoa phù phiếm. Bà chỉ mang theo một vài chiếc áo thun cho một tuần nghỉ dưỡng tại khu nghỉ mát nổi tiếng đó. Được trao cho một phần bánh cuốn thịt gà tây để ăn trưa ngay sau khi tới nơi, vượt qua các thói quen cũ, bà huyên thuyên trò chuyện với các nhân viên phục vụ về vấn đề tái chế rác thải và việc sử dụng bao bì tự hủy. Tại khu tiếp tân, một y tá đưa bà vào một căn phòng nhỏ để thiết kế một lịch nghỉ dưỡng và tắm khoáng thích hợp nhất cho bà. Khi được hỏi bà quan tâm đến điều gì nhất và cảm giác của bà khi đến đây, bà bảo đó chính là tình trạng của Susie, bạn của bà. Cô y tá dường như nhận ra rằng mình đang tiếp chuyện với một trong những người phụ nữ chỉ biết quan tâm đến người khác mà không nghĩ gì cho bản thân mình. Một cách nhẹ nhàng, cô hướng ý nghĩ của Astrid về khái niệm rằng bà đang đi du lịch nghỉ dưỡng, như một liệu pháp “chữa lành nỗi đau” vậy. Astrid tham gia một vài buổi tập yoga, vào rừng nghe chim hót để giảm stress, dự một vài lớp học nấu ăn, làm đẹp, đi mát-xa và học đánh golf. Bà không quen được người khác phục vụ nên cũng càu nhàu đôi chút, nhưng rồi bà nhận ra rằng mọi thứ cũng không đến nỗi kinh khủng lắm.

Buffett bay từ hội nghị ở Diego thẳng đến San Francisco vào ngày trước cuộc phẫu thuật của Susie. Ông đã lên lịch cho một sự kiện marketing của Netjets vào ngày hôm đó và đã quyết định tham dự, nhưng Susie Jr. nhận ra rằng đó là một cách ông né tránh đối diện với sự thật nên đã nói rằng ông phải đi San Francisco. Vì thế, một cách lưỡng lự, ông cùng cả gia đình ăn tối với nhau trên căn hộ của Susie. Mọi người cư xử theo cách riêng của mình. Vì Susie không có ai để quan tâm chăm sóc (ngoài chính bản thân bà), bà tránh nói về những cảm giác của mình về cuộc phẫu thuật ngày hôm sau và tự làm vướng bận đầu óc bằng cách nói chuyện với hết người này đến người khác qua điện thoại. Warren hầu như suốt buổi tối chỉ chơi trò lái máy bay trực thăng, mắt dán chặt vào màn hình máy tính.

Sáng sớm hôm sau, cả gia đình đi cùng Susie đến Trung tâm Y khoa San Francisco thuộc Đại học California. Bà được đưa lên giường và người ta gắn vào người bà đủ thứ dây nhợ ống truyền và khoanh một vòng từ đầu gối xuống mắt cá bên chân trái bà bằng bút lông. Họ nói, đó là khu vực họ sẽ mở chân bà để lấy một mảnh xương để ghép lên vùng xương hàm. Bác sĩ Isley, người sẽ phẫu thuật cho bà, đến và nói với họ rằng ông sẽ ra khỏi phòng mổ sau khoảng 90 phút để

nói cho họ biết chứng ung thư đó đã di căn hay chưa.

Sau đó Susie bảo con gái theo bà vào phòng tắm để làm các “thủ tục” vệ sinh thân thể cần thiết. Bà không muốn Warren nghe những gì bà phải nói: “Con nghe nhé,” bà bảo Susie Jr., “cha con là một người yếu đuối. *Con* cần phải hiểu rằng nếu nó đã di căn khắp nơi thì đừng cho họ làm phẫu thuật. Mẹ sợ rằng cha con vẫn cứ bảo họ tiến hành ngay cả khi nó đã di căn rộng, bởi vì ông ấy không muốn mẹ chết.”

Vào lúc 8 giờ sáng, Susie được chuyển vào phòng mổ và cả nhà tập trung ở phòng chờ cùng với thân nhân của những người bệnh khác. Họ cùng ngóng tin từ phòng mổ trong khi mắt nhìn lên màn hình ti-vi, nơi có chương trình trò chuyện truyền hình Jerry Springer [14] . Warren giả vờ như đang đọc báo nhưng chốc chốc ông xếp nó lại, đưa lên cao trước mặt và lấy tay quệt hai hàng nước mắt đang lăn dài xuống má, rồi lại mở ra “đọc” tiếp.

Bác sĩ Isley quay ra chỉ sau 45 phút. Mặc dù ông phát hiện chỉ có hai khối u ung thư, nhưng chúng chưa di căn. Đó là một tin tốt lành. Họ chỉ cắt bỏ phần họng dưới, bên trong má của bà và khoảng 1/3 lưỡi của bà. Bà cũng không cần phải ghép xương. Sau khi Bác sĩ Isley quay vào bên trong, Warren bắt đầu hỏi: “Sooz này, thế tại sao lúc nãy ông ấy nói rằng sẽ quay ra sau đến một tiếng rưỡi? Khi nào ông ấy lại trở ra lần nữa? Con có chắc không? Họ có thực sự biết rõ không?” Cứ mỗi lần ông lặp lại những câu hỏi ấy, Susie Jr. lại trấn an ông rằng họ hiểu rõ điều đó hơn ai hết. Thế là ông ngồi yên. Nhưng chỉ được vài phút, ông lại hỏi: “Sao họ biết điều đó nhanh thế nhỉ?” Ông cứ lặp đi lặp lại. “Bố nghĩ chuyện này không hay đâu. Có lẽ ông ấy sẽ quay trở ra ngay thôi.”

Mười sáu giờ sau, Susie được đưa ra phòng săn sóc đặc biệt và được gắn ống trợ thở qua lỗ mở khí quản. Cánh tay trái của bà được băng từ cổ tay đến khủy tay nơi các nhà phẫu thuật đã lấy đi một mảng thịt để ghép vào vùng bị cắt bỏ trong khoang miệng bà. Vì lưỡi bà sưng vều thò ra cả bên ngoài nên một ống dinh dưỡng đã được đưa vào tận bao tử bà qua đường mũi. Bà ho liên tục nên làm tắc ống khí quản nên người ta phải thường xuyên thông ống để bà có thể thở được. [15]

Sáng hôm sau tại bệnh viện, Susie Jr. nói với cha cô: “Bố phải sẵn sàng trước những gì bố sẽ nhìn thấy. Có thể sốc đấy!” Warren tự làm cho mình sắt đá lại khi bước vào căn phòng nơi Susie đang nằm. Ông biết rằng ông không được để bà nhìn thấy bất cứ một nét cảm xúc nào trên gương mặt của ông để bà có thể suy đoán rằng mình trông khủng khiếp như thế nào. Bằng một cố gắng phi thường, ông ngồi bình thản bên cạnh bà trong một lúc. Sau đó Susie Jr. bảo cha và hai em

trai của cô rằng họ có thể về nhà, vì họ ở đây cũng không thể giúp được gì hơn. Sau khi kiềm chế cảm xúc của mình một cách hết sức khó khăn bên giường Susie, ông đã “ *khóc suốt hai ngày hai đêm sau đó .*”

Ông quay lại San Francisco vào mỗi cuối tuần trong hai tuần sau đó. Rồi trước khi Susie rời bệnh viện về nhà, ông bay đi Georgia và nói chuyện với sinh viên Đại học Georgia. Ông không nói gì nhiều về kinh doanh, nhưng ông kể cho họ nghe nhiều câu chuyện của gia đình ông. Ông kể cho họ nghe câu chuyện về thần đèn, và nói về lòng bác ái. Ông nói rằng cuộc đầu tư tốt nhất mà họ có thể thực hiện là đầu tư vào chính bản thân họ. Ông kể cho họ nghe về thần tượng Ben Graham của mình và bảo họ hãy cẩn thận trong việc chọn thần tượng, bởi điều đó rất quan trọng trong cuộc đời của một con người. Ông bảo họ hãy làm việc cho người mà họ ngưỡng mộ.

Họ hỏi ông đâu là thành công và đâu là thất bại lớn nhất của ông. Lần này ông không nói với họ về các sai lầm do bỏ lỡ cơ hội kinh doanh của ông, thay vào đó, ông nói:

“Cơ bản là, khi các bạn ở vào tuổi của tôi, các bạn mới thực sự đo lường được thành công trong cuộc đời mình bằng số người bạn muốn họ yêu thương bạn và họ đã thực sự yêu thương bạn.

Tôi biết nhiều người có rất nhiều tiền, họ thường tham dự những bữa ăn tối thuộc đẳng cấp cao nhất và tên của họ được đặt cho các bệnh viện. Nhưng sự thật là không ai trên đời này yêu thương họ cả. Nếu các bạn đến tuổi của tôi và không ai nghĩ tốt về các bạn, tôi không cần biết bạn có đến bao nhiêu tiền trong tài khoản, cuộc đời bạn chỉ là một thảm họa mà thôi.

Đó là cuộc kiểm tra tận cùng việc bạn đã sống như thế nào trong đời. Vấn đề là bạn không thể mua được tình yêu thương dù bạn giàu có đến mức nào. Bạn có thể mua được tình dục, chứ không mua được tình yêu. Bạn có thể mua được quyền tham dự những bữa ăn tối danh giá, nhưng không mua được danh dự. Bạn có thể mua được những cuốn sách ca ngợi bạn, nhưng bạn không mua được lòng người. Cách duy nhất để bạn có được tình yêu là hãy trở thành người đáng được yêu. Một cuộc sống có nhiều tiền thật là khó chịu. Các bạn có thể rất thích thú khi nghĩ rằng: À, mình sẽ ký một chi phiếu mua một triệu đô la tình yêu. Nhưng không phải thế đâu. Trong tình yêu, bạn càng cho đi, bạn càng nhận lại.” [16]

Warren tiếp tục bay đi thăm Susie vào mỗi cuối tuần tại căn hộ xinh xắn tràn ngập ánh mặt trời nhìn ra Vịnh San Francisco của bà. Những tấm thảm màu lòng đỏ trứng đã được mang đi để chúng không gây bụi bẩn làm tắc nghẽn ống dẫn khí quản của bà. Chiếc ghế nâng đã giúp đưa bà lên bốn đợt cầu thang đến căn

hộ của bà. Các y tá sử dụng một hệ thống trợ thở thuê từ bệnh viện. Các bác sĩ chuẩn bị cho Susie chịu một đợt xạ trị tăng cường kéo dài trong sáu tuần nhằm giết chết đến tế bào ung thư cuối cùng trong cơ thể bà. Đợt điều trị này sẽ bắt đầu vào tháng Mười hai và liên tục trong cả kỳ nghỉ Giáng sinh và Năm mới. Cuộc xạ trị, mà bà không đồng ý ngay từ đầu, sẽ đốt cháy cả cổ họng bà. Các bác sĩ bảo bà phải bồi bổ cơ thể cho tăng cân nhiều nhất có thể, vì bà sẽ sụt khoảng 25 ki-lô-gam sau khi hoàn tất đợt xạ trị. Quả là một sự sụt cân lớn, nhưng một trong những điều làm bà vui đôi chút trước cuộc phẫu thuật là bà có thể giảm bớt trọng lượng của mình. Giờ đây, sau khi ống dinh dưỡng được rút ra, các y tá bắt đầu cho Susie ăn sáu bữa một ngày. Việc này mất rất nhiều thời gian vì những cơn đau làm việc ăn uống của bà trở nên rất khó khăn.

Bị stress nặng, Warren bắt đầu tăng cân. Ông cảm thấy mình cần phải giảm bớt ít nhất 10 ki-lô-gam và quyết định ăn kiêng theo chế độ ăn thức ăn loãng của Susie. “Ồ, chuyện này rất buồn cười và tôi không còn thiết đến một thú vui nào khác.” Ông nói.

Cách ăn kiêng của Buffett thật kỳ lạ và thiếu lành mạnh so với các thói quen ăn uống khác của ông. Ông quyết định theo đuổi phương pháp bất thường của mình, vốn chỉ cung cấp 1.000 ca-lo-ri mỗi ngày mà lại rẻ tiền. Nghĩa là, ông có thể nạp 1.000 ca-lo-ri qua nước cam thảo, đậu rang, hamburger hay bất cứ món gì ông thích miễn là ông không vượt quá mức năng lượng mà ông đã tự đặt ra cho mình. Bước đầu tiên và dễ thực hiện nhất là bỏ uống Cherry Coke và không thay thế nó bằng thức uống gì khác, qua đó để giảm lượng nước trong người ông. Lý do phía sau chế độ ăn uống kiêng khem ở mức 1.000 ca-lo-ri là để vượt qua cơn đau trong thời kỳ nhịn ăn. Ông thiếu kiên nhẫn và bị cắt đứt khỏi cuộc tranh chấp về những phần thưởng cho việc giữ gìn sức khỏe qua những chế độ ăn kiêng như thế. Ông nói: “ *Vào tuổi của tôi và với thể trạng của tôi, tôi nhận ra rằng mình có thể ăn vào khoảng một triệu ca-lo-ri mỗi năm [17] để duy trì trọng lượng của mình* .” (Con số tròn trịa một triệu ca-lo-ri này cũng làm ông thấy rất vui). Tôi có thể tiêu phí số ca-lo-ri đó theo cách nào tùy thích. Nếu tôi muốn ăn hết toàn bộ “hạn mức” kem phủ sô-cô-la nóng và nước trái cây trong tháng Giêng và nhịn suốt những tháng còn lại trong năm, tôi cũng có thể làm được.

Nghe qua thì điều này thật là lý trí, nhưng lại buồn cười. Tuy nhiên, vì ông không bao giờ tăng cân quá mức và cũng không bị đau ốm gì nghiêm trọng, nên không có lý gì ai lại đi tranh luận với ông. (Ông tiếp tục áp dụng chế độ ăn kiêng này hàng năm ngay trước kỳ đại hội cổ đông. Tuy nhiên, có khả năng là sự mất nước này không có liên quan gì tới việc ông bị sỏi thận trước đây). Bất kể mọi

thứ, Buffett luôn có cách thắng trong các cuộc tranh luận trước cả khi chúng xảy ra. Chỉ có một ngoại lệ duy nhất là khi ông tranh luận với giới báo chí về các họ giới thiệu chân dung con người ông. Ông không bao giờ đấu khẩu với *Financial Times* hay *New York Times* , hai tờ báo mà ông đọc một cách say mê. Nhưng, rắc rối của ông nằm ở *Wall Street Journal.*

Dần theo năm tháng, thiên hướng của ông về việc nói với những kẻ quê mùa thô kệch sự thật rằng Wall Street là một nơi "sinh sống" dành cho những người rắp tâm lừa dối họ đã làm những thỏa thuận mờ ám với *Journal* , một tờ báo khổ rộng của Wall Street, trở nên đầy dẫy một cách nguy hiểm. Ông từng tổ chức một buổi tiệc trưa với "ban biên tập" tại *Journal* và nhận được một kết quả ngược với mong đợi. Các cuộc họp ban biên tập là cơ hội để Buffett sử dụng năng khiếu giảng dạy của mình để giải thích các vấn đề kinh tế thường nhật với các biên tập viên – những gì ông từng thích thú nếm trải – nhưng lần này, có một trích dẫn được lưu hành nội bộ được ghi ra giấy. Nguyên tắc báo chí của Kay Graham đã làm ông vấp ngã – châm ngôn của Graham nói rằng một lời tuyên bố mang tính nội bộ sẽ không được sử dụng – trừ phi nó thật sự tốt đẹp. [18] Buffett tức điên người và nhận được những lời xin lỗi từ *Journal* về sự phản bội của họ, vốn không thể sửa chữa được. Ngoài ra, trang xã luận của *Journal* cứ định kỳ lại có bài đả kích ông vì ông ủng hộ việc chuyển gánh nặng thuế từ vai tầng lớp lao động nghèo khổ và trung lưu sang những người giàu có.

Tuy nhiên, ông không nghĩ là ông sẽ bỏ đọc *Journal* một ngày nào, kể cả các ngày thứ Sáu, ngày ông tự lái xe đến Phi trường Eppley để thực hiện chuyến bay dài 3 giờ của Netjets đi San Francisco. Sharon Osberg sẽ đón ông tại sân bay và đưa ông đến thẳng căn hộ của Susie tại vùng Pacific Heights. Không muốn làm phiền bà hay đánh thức bà bởi luồng ánh sáng ùa vào gian phòng qua những ô cửa sổ khổng lồ không kéo rèm, ông ngủ ở tầng trệt, tầng được Susie sử dụng chủ yếu để chứa đồ. Trong khi Susie nghỉ trưa hay ngủ sâu, phần lớn thời gian ông đến chỗ Sharon để xem bóng bầu dục trên ti-vi và khóc trên vai cô. Thỉnh thoảng họ đi xem phim với nhau cho tới nửa đêm.

Khi Warren ở San Francisco, Susie không có khách nào đến thăm bà, chỉ có con gái bà, các y tá và một vài người như Kathleen, những người chăm sóc bà từ ngày này sang ngày khác. Hầu như tất cả mọi người, ngay cả Jeannie Lipsey Rosenblum và cô em gái Bertie của Warren, những người sống trong cùng một tòa nhà, cũng tránh thăm viếng – và không chỉ vào những dịp cuối tuần – vì e rằng bất kỳ sự quan tâm nào cũng có thể làm Susie đau khổ hơn. Mỗi ngày Jeannie viết cho Susie một tấm thiệp và để dưới nhà cho bà. Giống như những người được Susie yêu quý, Bertie rất buồn về việc không được chăm sóc người

chị dâu của mình. Bà luôn tìm đến Susie để nghe những lời chỉ dẫn khôn ngoan của Susie về người này người khác. Gần đây, sau cái chết của chồng mình, bà cảm thấy rằng bản thân bà đã trở nên khôn ngoan sáng suốt hơn. “Hilt là một nhà tâm lý học,” bà nói. “và không cần cố gắng gì ông ấy cũng có thể nhìn ra ngụ ý đằng sau lời nói của của bất kỳ ai. Khi Hilt qua đời, điều ông ấy để lại cho tôi là tôi có thể nhìn thấy nhiều điều về con người mà tôi không hề nhận ra trước đó. Tôi bỗng được mở mắt trước những thứ tôi chưa bao giờ hiểu được trước đây.” Bertie cảm nhận rằng mối quan hệ giữa bà với Susie từ đây sẽ khác hơn, bình đẳng hơn và bà không còn phải cậy nhờ vào Susie. Lần đầu tiên trong đời bà cảm thấy rằng bà bắt đầu hiểu Susie.

Trong khi ông anh trai của Bertie bay đi bay lại San Francisco vào những ngày cuối tuần thì đến lượt mình, ông cũng đang học được những điều ông chưa bao giờ biết trước đó – về thuốc men, về xạ trị, về những lắt léo trong các thủ tục y khoa và giao tiếp với các bác sĩ, y tá và các loại trang thiết bị, công cụ y tế của bệnh viện. Ông cũng khám phá ra một lĩnh vực xúc cảm mới – đối mặt với những nỗi sợ của Susie và của riêng ông. Khi nói về cái thế giới mới mà ông vừa đặt chân vào, ông lựa chọn cẩn trọng từng lời nói và giữ lại những cảm xúc đó cho riêng mình. Ông chia sẻ nhiều ít như thế nào tùy thuộc khán thính giả của ông là ai. Đôi khi ông tự làm vướng bận đầu óc mình bằng những cuộc nói chuyện với một nhân vật được nhiều người yêu thích – như Arnold Schwarzenegger, một người bạn thuộc hàng có tiếng tăm của ông, người được ông xác nhận sẽ là một ứng cử viên nặng ký của Đảng Cộng hòa trong cuộc bầu cử thống đốc bang California để thay thế Gray Davis. “ *Bà nhà tôi có một cuộc phẫu thuật sáu tuần trước tại San Francisco và tôi sẽ đến ở đó dăm ba ngày một tuần.* (Ngừng lại). *À, anh biết đấy, Arnold, đôi khi người ta không thể nhớ được ai là ai, ngay cả khi họ đang ngồi bên cạnh nhau. Khi chúng ta rệu rã và nằm xuống thì không ai còn cơ hội nào nữa.”*

Khi có một người nào đó mà ông hiểu rõ hơn gọi đến cho ông, ông cố giành lấy thời gian để nói về một vấn đề nào đó mà trước đây ông luôn lảng tránh bằng mọi cách.

“Ồ, chào Chuck. Vâng, bà ấy đang hồi phục tốt về mọi mặt, hơn cả những gì họ nói với chúng tôi. Bà ấy không tốn nhiều sức lực và đó quả là một kinh nghiệm mà bà ấy chưa từng có trước đây. Nhưng xét về khả năng tự chữa lành vết thương nơi miệng, trên phương diện nhai nuốt, thì mọi việc đang tiến triển rất tốt đẹp. Mọi người đều ổn cả. Hiện không còn đau nhiều nữa. Tôi muốn nói về mặt tâm lý – nghĩa là, hiện tại bà ấy không còn thấy đời có gì vui vẻ nữa nhưng…

Kỳ hội nghị hàng năm à? Vâng, tôi nói thế này, với tình trạng hiện tại của Susie thì chúng ta sẽ bỏ qua phần ca nhạc và chỉ… – À, bà ấy không thể hát trong hội nghị tháng Năm này đâu. Còn năm tới thì phải chờ xem sao.”

Hết lần này đến lần khác ông nói về khả năng Susie có thể hát trở lại, mặc dù điều đó dường như sẽ không bao giờ xảy ra nữa. Chỉ với những người ông rất gần gũi, như Susie Jr. con gái ông, ông mới thỉnh thoảng nói rằng ông cần sự nâng đỡ về mặt tinh thần.

“ Xin chào? Vâng, tôi khỏe. Tôi ngủ hai tiếng mỗi đêm. Ồ, tuyệt vời. Sao anh không xuống đây đổi xe cho tôi nhỉ? À, vâng, có một cái để anh chọn đấy, cũng tình cờ thôi. Nó ngay đây này… Chúng ta sẽ làm điều đó… Vâng, có lẽ ngày mai hay hôm nào đó. Được rồi, được rồi, được rồi!”

Hai giờ ngủ mỗi đêm.

“ Nếu đang suy nghĩ về một điều gì đó tôi sẽ không đi ngủ. Tối qua tôi ngủ hai tiếng, thật đấy, tôi thấy khỏe mà. Không ngủ không làm tôi chết được đâu. Susie lại đang bối rối không biết có nên thực hiện một đợt xạ trị mới hay không.

Chúng tôi sẽ vượt qua được mà. Tâm lý bà ấy xấu đi khi tôi rời San Francisco nhưng mọi việc trở lại tốt đẹp khi có mặt tôi ở đó. Thế đấy!

Điều tốt đẹp duy nhất về việc Susie phải chịu phẫu thuật là đây là năm đầu tiên trong hơn 30 năm có lẻ, tôi sẽ không đi Emerald Bay để mừng Giáng sinh. Thậm chí tôi còn không chắc là ngôi nhà của tôi còn ở đó hay không nữa.”

---

[1] . *Phỏng vấn Đức cha Cecil Williams. Buffett đã tham gia hai phiên đấu giá trực tiếp mua Glide trước lần đấu giá đầu tiên trên eBay.*

[2] . *Biopsy – sinh thiết là một kỹ thuật chẩn đoán bệnh. Các bác sĩ sẽ lấy một mảnh mô hoặc cơ quan bị bệnh rồi xem chúng dưới kính hiển vi để tìm kiếm nguyên nhân gây bệnh. Sinh thiết là một kỹ thuật khá phức tạp, do đó, người ta chỉ làm sinh thiết sau khi đã thực hiện những kỹ thuật chẩn đoán đơn giản hơn (chụp X-quang, siêu âm, xét nghiệm) mà vẫn chưa xác định chắc chắn bệnh tật. – ND*

[3] . *Phỏng vấn Kathleen Cole.*

[4] . *Phỏng vấn Kathleen Cole và Susie Buffett Jr.*

[5]. *Phỏng vấn Howie Buffett.*

[6]. *Phỏng vấn Howie Buffett và Susie Buffett Jr.*

[7]. *Phỏng vấn Kathleen Cole.*

[8]. *Phỏng vấn Kathleen Cole.*

[9]. *Trang web www.oralcancerfoundation.org*

[10]. *Tổ chức Ung thư Vòm họng.*

[11]. *Phỏng vấn Kathleen Cole và Ron Parks.*

[12]. *Nguyên văn: He who dies rich dies disgraced. – ND*

[13]. *Phỏng vấn Marshall Weinberg, Walter và Ruth Scott, Lou Simpson và George Gillespie.*

[14]. *Jerry Springer: một chương trình trò chuyện truyền hình do cựu chính trị gia Jerry Springer sản xuất và phát sóng từ năm 1991. – ND*

[15]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr.*

[16]. *Được chỉnh lý bởi tác giả John Dunn bài "Georgia Tech Students Quiz Warren Buffett" trong Georgia Tech ấn hành mùa đông năm 2003.*

[17]. *Tức là vào khoảng 2.700 ca-lo-ri mỗi ngày. – ND*

[18]. *Bài báo "Hands Off, Mind On" của tác giả Bob Woodward, đăng trên Washington Post số ra ngày 23/07/2001.*

59.

MÙA ĐÔNG CUỐI CÙNG CỦA SUSIE

Omaha và San Francisco, 12/2003 – 01/2004

Susie vẫn khăng khăng không chịu xạ trị và lo lắng đến mức uống rất nhiều Ativan [1] . “Bác sĩ Isley bắt đầu thuyết giảng cho tôi về Ativan,” Susie Jr. nói. “Ông nói tại sao tôi cần phải ngừng hỏi xin quá nhiều Ativan cho mẹ tôi. Nhưng mẹ tôi rất kích động mỗi khi nghĩ tới việc bị xạ trị trở lại.”

Warren cho rằng đây là một cuộc đánh cược: nếu xạ trị làm tăng khả năng chiến thắng của bạn thì tại sao bạn không làm? Cuộc phẫu thuật, ông bảo bà, mới là phần khó khăn nhất. Xạ trị không đến mức đáng sợ như thế. Nhưng, vị chuyên viên xạ trị đã nói với bà rằng nếu có ai đó nói rằng xạ trị không quá tồi tệ thì bà đừng tin! Xạ trị phần miệng không giống xạ trị ở các bộ phận khác của cơ thể. Tất cả mọi thứ đều như sắt đá trong miệng bạn trong một thời gian dài. Toàn bộ miệng bạn sẽ bị đốt cháy, các tuyến nước bọt sẽ bị tổn thương hoặc bị hủy hoại hoàn toàn, bạn có thể mất toàn bộ các gai vị giác, và sẽ đau đớn vô cùng. Susie đã chịu quá nhiều đau đớn rồi và bà cảm thấy rằng mình có quyền từ chối nhận thêm các đau đớn khác.

“ Bà ấy đã chứng kiến rất nhiều người qua đời, từng thấy rất nhiều người phải chịu đau đớn quá mức cần thiết. Cả hai chúng tôi đều muốn kiểm soát chính mình trước phút lâm chung. Bà ấy không sợ chết, nhưng bà ấy biết rằng sau khi xạ trị, bà ấy sẽ mất kiểm soát ý thức và việc xạ trị sẽ làm tăng nguy cơ dẫn đến một kết cục kinh khủng. Chúng tôi tranh luận với nhau hết giờ này đến giờ khác, ngày này sang ngày khác. Quyền quyết định là của bà ấy. Nhưng mặt khác, không có gì có tác dụng vào lúc này. Susie liên tục nói rằng: “Tôi biết đầu óc tôi không còn sáng suốt nữa.” Bà ấy có hai bác sĩ chuẩn bị sẵn tâm lý cho bà trong trường hợp xấu nhất, theo cách tốt nhất, nhưng đó chỉ vì họ không biết làm cách nào khác.”

Để tự trấn an, hàng đêm bà ru giấc ngủ của mình bằng một bài hát được trình bày bởi ca sĩ Bono [2] , người kết bạn với Susie Jr. sau lần gặp gỡ đầu tiên tại

một sự kiện của Netjets. Hiện Susie đang mở DVD *Rattle and Hum* của Nhóm U2 trong khi bà chuẩn bị vào giường ngủ và bà rơi vào giấc ngủ khi đến bài "Tất cả những gì em muốn là anh." [3]

"All the promises we break

From the cradle to the grave

When all I want is you…"

Dịch nghĩa:

"Tất cả những lời hẹn ước mà chúng ta phá vỡ

Từ thuở nằm nôi cho đến khi xuống lòng đất lạnh

Tất cả những gì em muốn là anh…"

Tại sự kiện Netjets năm ấy, Bono đã chủ động thiết lập quan hệ với gia đình Buffett khi anh nói với Warren rằng anh chỉ xin ông 15 phút mà thôi.

" Tôi chẳng biết tí gì về Bono để mà nói chuyện với cậu ấy. Cậu ấy hỏi tôi một vài câu, rồi không hiểu vì lý do gì mà chúng tôi lại trở nên rất tâm đầu ý hợp với nhau. Khi tôi nói với cậu ấy một điều gì đó và cậu ấy thích, cậu ấy sẽ nói: "Ồ, đúng là một giai điệu tuyệt vời!" Sau cùng, cậu ấy nói: "Tôi không thể tin được điều này. Bốn giai điệu chỉ trong vòng 15 phút!"… Tôi yêu âm nhạc, nhưng U2 không làm tôi phát cuồng. Điều tôi quan tâm nhất là U2 chia thu nhập cho cả 4 thành viên ở mức ngang bằng nhau tuyệt đối."

Về lý trí, đôi khi Buffett cũng rất cực đoan về việc các khoản tiền lớn có thể tạo ra một con người có sức thu hút hơn, thông minh hơn và vui tính hơn. Tuy nhiên, sự kinh ngạc của ông chưa bao giờ dừng lại ở thực tế rằng các nhân vật nổi tiếng ở mọi cấp độ đều tìm đến ông. Bất kể ông có cố làm ra vẻ phớt tỉnh trước những lời tán dương, người ta vẫn tâng bốc ông rằng không có một nhân vật nào kém ảnh hưởng hơn Bono không nói rằng ông là người thông minh. Khi Bono đến Omaha trong chuyến lưu diễn *Heartland of America* của mình, anh gọi cho Buffett và qua ông hẹn gặp Susie Jr. Vẫn là một cô gái rock-and-roll từ trong huyết quản, đến lượt Susie Jr. được làm cho hãnh diện và bị thu hút bởi sự quan tâm của anh chàng ca sĩ đối với cô. Là một lãnh tụ tinh thần của một ban nhạc rock được xem là lớn nhất hành tinh, Bono có tính cao nhã của một tay hippie lãng mạn, điều rất thu hút đối với cả Susie Jr. lẫn mẹ cô. Âm nhạc của U2 thể hiện sự khao khát tinh thần về hòa bình và tình yêu. Thông điệp của họ – "Càng nhận vào nhiều, bạn càng trơ cảm xúc, hãy cho đi" – cũng chính là điều cả hai

mẹ con Susie đang thực hiện và luôn hướng đến. Anh mời Susie tham gia Quỹ Từ thiện DATA (Debt, AIDS, Trade, Africa) của anh và anh cũng để lại một ấn tượng rất tốt đẹp nơi các con của Susie.

“ Cậu ấy cư xử rất tuyệt với các cháu ngoại của tôi – Emily và Michael. Cậu ấy nói chuyện với Emily và để lại một ảnh hưởng lớn với cháu.”

Bono mời Emily làm việc trong vai trò thực tập sinh tại DATA vào mùa hè sau đó. Tuy nhiên, Susie Lớn chưa bao giờ gặp mặt ông chủ ngôi sao nhạc rock của cháu gái bà. “Tại sao mẹ không thể nằm trên giường suốt phần đời còn lại của mẹ để nhìn các cháu trưởng thành? Mọi thứ đều tốt đẹp cả thôi.” Phải chăng bà nói đùa? Susie Jr. nghĩ. Chuyện này sẽ không bao giờ xảy ra. “Mẹ phải khỏe lại, mẹ phải bình phục chứ!” Cô nói với bà. “Mẹ không thể cứ nằm mãi trên giường như thế này! Mẹ phải xạ trị để khỏe hơn, rồi mẹ sẽ lại đi đó đây.” Susie Lớn trông rất ngạc nhiên. “Con thực sự nghĩ như vậy sao?” Bà hỏi. [4]

Cuối cùng, mọi người cũng thuyết phục được Susie xạ trị. Bà vào bệnh viện để làm mặt nạ nhằm bảo vệ cho các vùng không phải chiếu xạ trên mặt bà. Lúc này Buffett ngày càng tham gia sâu hơn vào những thủ tục và các chi tiết trong cuộc điều trị của vợ mình.

“ Tôi rất thích vị chuyên gia xạ trị của bà ấy. Cô ấy thiết kế một chiếc mặt nạ và góc chiếu xạ. Cô ấy chỉ cho tôi một cách chính xác qua máy tính các tia xạ sẽ làm việc như thế nào từ mọi góc độ đối với phần lưỡi và các dây thanh âm.”

Một vài người bạn của Susie đặt câu hỏi, rằng có phải bà lại đang làm vui lòng người khác thay vì tự lựa chọn cho chính mình? Tuy nhiên, bà đã đồng ý thực hiện 33 cuộc trị liệu, tức năm cuộc mỗi tuần, ngoại trừ hai ngày nghỉ cuối tuần, bắt đầu từ tháng Mười Hai. Vì các bác sĩ đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xạ trị liên tục, một Buffett lý trí đã trầm tư suy nghĩ về thực tế là tại sao những ngày không điều trị trong tuần lại trùng hợp đúng vào các ngày nghỉ cuối tuần, và ông tự trả lời rằng vì điều đó rất thuận lợi các các bác sĩ. Nhưng rồi ông lại tự hỏi liệu rằng sức khỏe của vợ ông có bị thỏa hiệp theo kiểu đó hay không?

Một tuần sau khi cuộc điều trị lần thứ nhất diễn ra, ông bay đi Buffalo để khánh thành một trung tâm dịch vụ mới trị giá 40 triệu đô la của GEICO và điều hành một buổi họp báo với Thống đốc New York George Pataki. Trung tâm này được xây dựng để đáp ứng nhu cầu đang phát triển nhanh cho khu vực xung quanh Buffalo và giải quyết việc làm cho hơn 2.000 lao động và các công việc gián tiếp khác cho cư dân vùng Buffalo – Niagara, vốn đã bị mất 17.700 việc làm trong 3 năm trước đó. [5] Buffett đã mang lại khí thế cho Buffalo, một thành phố được lựa chọn vì có “con người thông minh, thân thiện.”

Từ đó, ông bay thẳng đi San Francisco để nghỉ Giáng sinh, sẽ diễn ra vào hai tuần đầu của cuộc xạ trị kéo dài của Susie. Đây là lần đầu tiên kể từ những năm 1970, bà không ở cùng các con và cháu bà trong suốt kỳ nghỉ, nhưng bà muốn tất cả mọi người phải quây quần bên nhau. Vì thế các thành viên còn lại trong gia đình tập trung về nhà Susie Jr. tại Omaha trong khi Warren và Susie dành thời gian bên nhau tại San Francisco.

Để làm quà Giáng sinh, Susie và Buffett cho mỗi đứa con thêm 600 cổ phiếu Berkshire và bỏ vào các Quỹ Từ thiện của họ – quả là một món quà bất ngờ làm tất cả đều phấn khích. [6] Howie cho tới lúc này đã quyết định hiến tặng gần như toàn bộ tài sản của mình cho các quỹ bảo vệ động vật hoang dã, Susie cho giáo dục và các quỹ từ thiện địa phương tại Omaha, Peter cho các hoạt động bảo vệ môi trường, Người Bản địa Da đỏ và các quỹ từ thiện tại Wisconsin. [7] Nhìn về tương lai và biết rằng một ngày nào đó các con mình sẽ có những khoản tiền lớn hơn để tài trợ và đóng góp, cha mẹ họ đã quyết định tặng họ những món quà này để dạy họ về lòng bác ái. Trong vòng hai năm sau cái chết của Warren hoặc Susie, 30, 40 hoặc 50 tỉ đô la hoặc nhiều hơn thế nữa – tùy thuộc vào giá cả cổ phiếu của Berkshire lúc đó – sẽ chảy ào ạt vào các quỹ từ thiện, và luật pháp qui định rằng ngay sau đó, các quỹ này phải bắt đầu cho đi 5% mỗi năm. Buffett không tin rằng các tổ chức từ thiện suốt đời sẽ ủy thác trách nhiệm quản lý tiền bạc cho các thế hệ tương lai của những người được ủy thác. Nhưng với chỉ một vài nhân viên thì Quỹ Buffett quả thật khó mà có khả năng cho đi quá một tỉ đô la một năm. [8] Warren suy nghĩ rất nhiều về vấn đề này và thấy rằng có một cách mà Susie có thể lựa chọn. Đó là chuyển một phần tiền của Quỹ Buffett sang Quỹ Gates. Quỹ Bill & Melinda Gates đã lớn mạnh kể từ khi được thành lập vào năm 2000 thành một quỹ từ thiện có nhiều tỉ đô la. Gates nói rằng 4,2 tỉ người trên thế giới, tức hầu hết dân số thế giới, chỉ kiếm được khoảng 2 đô la mỗi ngày, nhưng mạng sống của họ cũng đáng giá như mạng sống của bất kỳ một người Mỹ nào. Những con người kém may mắn này đang sống ngay lúc này, ngay tại đây bên cạnh chúng ta, chứ không thuộc về một thế hệ nào đó thật xa vời trong tương lai.

“ Bill Gates là một con người rất lý trí đối với các điều kiện hoạt động của quỹ của mình. Chính anh và Melinda cứu được nhiều mạng sống của con người hơn bất kỳ người nào khác qua những đồng đô la mà họ chi ra qua các hành động từ thiện của họ. Họ làm việc rất nghiêm túc với động cơ cao quý này. Gates đọc hàng ngàn trang tài liệu về các hoạt động từ thiện và chăm sóc y tế trong một năm. Bạn không thể tìm thấy một đôi nào điều hành tốt hơn những hoạt động như thế này.

Họ đã làm những công việc không thể tưởng tượng, họ suy nghĩ vượt qua khỏi các giới hạn. Họ nghĩ đúng và làm đúng. Các giá trị của họ là không cần bàn cãi.”

Tuy nhiên, tận cùng thì Warren vẫn cho rằng Susie mới là người có quyền quyết định những vấn đề này.

“ Susie sở hữu tài sản và bà ấy chịu trách nhiệm về tất cả mọi thứ. Ý nguyện của tôi là trao hết cho bà ấy và ý nguyện của bà ấy là trao cả cho tôi.”

Thật là điên rồ khi cố sáng tác ra những tờ di chúc đầy lắt léo, phức tạp. Bạn không cần phải làm điều đó. Ngay bây giờ, bà ấy có thể trao tất cả vào các quỹ từ thiện của các con chúng tôi nếu bà ấy muốn. Bà ấy không bị ràng buộc hay cấm đoán gì cả. Nhưng Susie không hề quan tâm đến việc bà đang sở hữu một hay một trăm ngàn cổ phiếu của Berkshire, [9] *vì bà sẽ tặng tất cả vào quỹ từ thiện mà không cần phải bán đi một cổ phiếu nào cả. Trong một hoặc hai năm đầu tiên, trong khi chúng* (các con của Buffett) *phải dồn lực để thu xếp những thứ khác, nếu chúng có thể kết hợp với Quỹ Gates và trao cho họ 2 tỉ đô la thay vì 1 tỉ đô la mỗi năm, thì điều đó quả là tuyệt vời. Đừng khư khư giữ lấy số tiền đó. Tôi tuyệt đối để người khác toàn quyền điều hành Berkshire mà không can thiệp. Nhưng ở Quỹ Buffett thì họ không thích như thế. Dường như họ thiếu óc tưởng tượng và tinh thần đổi mới, mặc dù đề nghị của tôi là vô cùng hợp lý.*

Hiện tại, đó không phải là những gì người ta muốn làm. Ý tôi là, các định chế do con người đặt ra lại chống đối kịch liệt với điều đó. Tuy nhiên, đó không phải là một hệ thống điên rồ. Nó chỉ giống như bạn đang tăng gấp đôi quyền mua của mình đối với một cổ phiếu nào đó.

Gates biết đặt con người vào đúng chỗ của họ. Nếu chúng ta trao tiền cho Gates thì trước sau như một, tiền của chúng ta luôn được sử dụng đúng mục đích và hiệu quả nhất, dù đó là đồng đô la đầu tiên hay đồng đô la cuối cùng. Tặng tiền cho một quỹ từ thiện khác cũng giống như đang làm từ thiện thôi. Không có gì sai trái khi học theo người tốt cả.”

Làm việc thiện bằng cách cho đi một số tiền thông qua Quỹ Gates trong khi Quỹ Buffett chưa đủ khả năng quản lý để tự cho đi hàng chục tỉ đô la có thể là một cách làm hoàn toàn hợp lý. Điều không hợp lý, theo hoàn cảnh hiện tại, là việc Warren cho rằng chỉ có Susie mới là người ra quyết định, thay vì chính ông hoặc con gái của họ, và việc thực hiện cách này mà không có một phương án dự phòng. Tuy nhiên, cũng có thể ông đang phôi thai một kế hoạch như thế trong đầu.

Dần theo kỳ nghỉ Giáng sinh, Susie lại ngã lòng trước việc xạ trị. Bà dọa sẽ ngừng lại. Buffett lại phải bỏ ra hàng giờ mỗi ngày để thuyết phục bà rằng bà đã chữa trị đến đây thì không nên bỏ ngang. Nhưng rồi bất kể Susie có quyết định thế nào thì việc xạ trị cũng bị gián đoạn hai lần vào ngày Giáng sinh và Năm Mới. Warren nổi nóng. *"Tôi rất bực vì họ không làm việc vào ngày lễ và các ngày nghỉ cuối tuần. Susie chỉ mới qua tám đợt xạ trị. Có điều gì đó không ổn. Vị chuyên gia xạ trị bảo rằng rút tần suất xạ trị xuống còn bốn ngày một tuần sẽ làm cho việc điều trị không còn tác dụng nữa."*

Susie vẫn chưa khỏe để tiếp những người khách mới đến thăm bà. Không có cậu con trai nào đến thăm bà kể từ sau cuộc phẫu thuật. Nhưng Howie và vợ anh, Devon, cùng Howie B., con trai anh cuối cùng cùng theo Warren đi San Francisco và ở lại với Susie trong một vài ngày. Howie lúc này vẫn là một dàn hợp xướng một người, nếu nói về nguồn năng lượng dồi dào của anh. Anh đến thăm Susie cốt ý để "nhìn qua bà". Nhưng cả nhà vẫn chưa cho những người khác được đến thăm bà.

" Susie chưa đủ sức để tiếp chuyện ai lúc này. Thật lòng mà nói, có một số người cứ sống chết bám lấy bà ấy. Thậm chí một vài người trong số họ cho rằng Susie phải có trách nhiệm cưu mang họ, và họ rút tỉa hết sinh lực của bà ấy nếu có dịp đến gần, và cũng vì bà ấy không thể dừng làm chuyên gia hay giáo sư tâm lý hay đại loại như thế cho họ. Bà ấy cảm thấy an toàn hơn khi có tôi ở bên cạnh, nhưng cũng biết rằng nếu bà ấy bắt đầu gặp mọi người, họ sẽ lại làm cạn kiệt sức lực của bà ấy. Với tôi hay với Tiểu Sooz thì bà ấy không cảm thấy như vậy. Nhưng với Bertie hay Bella, người bạn thân nhất của Susie, bà ấy không thể không rơi vào tình cảnh bà ấy là người cho và họ là người nhận."

Susie Jr. đã yêu cầu tất cả mọi người ở quanh mẹ mình phải luôn thể hiện sự lạc quan vui vẻ. Có những chuyện mẹ cô không cần phải để tâm đến, và chúng phải được mang ra khỏi tầm mắt của bà. Vì lẽ đó mà Susie Jr. giám sát cả cái máy fax và không cho bà đọc gì từ đó. Susie không biết rằng Larry Tisch đã chết vì ung thư và Bill Ruane gọi báo cho Buffett rằng ông ấy được chẩn đoán bị ung thư phổi.

Ruane đang phải hóa trị tại bệnh viện Sloan – Kettering, nơi Susie đã đến tư vấn bác sĩ lần thứ hai. Warren chảy nước mắt mỗi khi ai đó nhắc tới tên của Ruane. Sự dồn dập các tin này cùng với bệnh tình của Susie làm ông không thể chịu đựng nổi. Trước đó ít lâu ông đã từ bỏ chế độ ăn kiêng 1.000 ca-lo-ri mỗi ngày của ông.

" Thể trọng của Susie hoàn toàn ổn định trong hai tuần vừa qua. Chúng tôi

lập biểu đồ theo dõi số cân của bà ấy. Tôi ăn một ly kem sô-cô-la thì bà ấy cũng ăn một ít. Tôi ăn gì bà ấy ăn nấy. Và vì khẩu phần của tôi có nhiều chất béo nên điều đó cũng giúp bà ấy không sụt cân. Tôi tăng cân, còn bà ấy thì không giảm. Bà ấy không bị rơi vào hiểm họa của chứng biếng ăn."

Vào đêm giao thừa đón Năm Mới, Nancy Munger tổ chức buổi tiệc mừng sinh nhật lần thứ 80 của Charlie Munger. Buffett bay xuống Los Angeles để chia vui cùng Munger. Ông rất cần một sự giải khuây, dù rằng việc đi một mình rõ ràng làm ông không cảm thấy thoải mái, cũng giống như ông từng khó chịu khi phải tham dự cuộc gặp gỡ định kỳ của Nhóm Buffett mà không có Susie.

Ông đã đặt làm một hình nhân quá khổ Benjamin Franklin [10] bằng giấy bồi để châm chọc Munger về sự ngưỡng mộ của ông ấy dành cho Franklin. Ông phải cho chuyển trước hình nhân này đến California. Mặc dù ông rất lo lắng không biết nó có được giao đến đúng ngày giờ hay không, thực tế là đúng lúc, ông vẫn chuẩn bị cho màn trình diễn của mình trên sân khấu với bài hát cải biên "Tôi có một người bạn tuyệt vời tên là Charlie."

Munger kết thúc cuộc vui bằng một bài phát biểu. Ông bắt đầu bằng cách cho cử tọa một vài lời khuyên, vốn là lần nhắc lại mới nhất những điều ông đã từng nói trong các cuộc họp mặt và hội nghị ở đâu đó. Bạn bè và người thân của ông cùng các thành viên của Nhóm Buffett tất cả đều có bản sao của những bài phát biểu này và bây giờ họ tập hợp lại thành một cuốn sách đặt tên là " *Poor Charlie's Almanack* " [11] Trong đó, câu nói được Charlie yêu thích nhất là câu trích dẫn Carl Jacobi: "Nghịch đảo, luôn nghịch đảo!" Hãy đảo ngược mọi tình thế. Hãy nhìn sự việc theo hướng ngược lại. Nếu người khác lâm vào trường hợp này thì sẽ như thế nào? Điều gì xảy ra nếu mọi kế hoạch của chúng ta đều hỏng bét? Chúng ta không muốn nhận kết cục nào, và chúng ta đã nhận được gì? Thay vì tìm kiếm thành công, hãy lập danh sách các thất bại có thể xảy ra – do chậm trễ, đố kỵ, oán hờn, tự ti, quyền lực, tất cả các thói quen tinh thần và thái độ chủ bại. Nếu tránh được chúng, bạn tất sẽ thành công. Hãy nói cho tôi biết đâu là cửa tử để tôi biết mà không đi qua đó.

Một trong những chủ đề yêu thích khác của Munger là việc lên án mọi qui tắc mang tính hàn lâm học thuật – từ sinh vật học, vật lý học, kinh tế học, tâm lý học… – về việc triển khai các mô hình hữu ích nào đó, sau đó ứng dụng chúng một cách bừa bãi hay cứng nhắc. Ông ủng hộ "một cách tiếp cận đa chiều" để tránh hậu quả như trong câu ngạn ngữ "Trong mắt người cầm búa thì mọi thứ đều là đinh." Munger sưu tầm các mô hình và sử dụng chúng như những công cụ hữu dụng trong đời. Ông có một "đồ đệ" [12] rất tán thành cách ông giải quyết mọi vấn đề khó khăn bằng cách cắt nó thành từng lát mỏng, thường bằng cách

nói ra những điều không thể tả. Người ta nhận ra sự khai sáng kiến thức tổng hợp của ông. Một vài người trong nhóm của ông cảm thấy rằng thiên tài trong Munger không được nhận ra vì bị nuốt chửng bởi cái bóng quá lớn của Buffett. Tuy nhiên, những năm gần đây, Munger trở thành một người bộc lộ mình nhiều hơn khi công khai bày tỏ các quan điểm của mình. Ông luôn đạt tới những bí quyết không thể tin được qua những minh chứng cụ thể. Ngay lúc này, ông đang phấn khích với hệ thống cơ quan hành chánh địa phương của nước Anh và xem đó là một mô hình xứng đáng với những hành vi theo đúng chuẩn mực đạo đức, và rất nhiều khía cạnh của hệ thống này đang được ông viện dẫn vào trong bài phát biểu của mình. Munger cũng nói ngoài rìa một chút bằng cách vắn tắt khen ngợi những phẩm chất tốt đẹp của vợ mình, rồi sau đó quay lại khuyên nhủ các khán thính giả về những phong cách sống có thể mang đến thành công và hạnh phúc. Tuy nhiên, dường như ông tin chắc rằng ông (và Buffett) hiện đang sống ở một mức rất cao. Ông nói rằng sự độc lập của ông, và của Buffett, là nguyên nhân dẫn đến thành công của họ, nhưng cũng lưu ý rằng đối với người khác – gồm cả các con của ông – có lẽ có tác dụng ngược lại, nếu họ cố đua tranh với ông và Buffett.

Nancy Munger, lúc đó đang đứng bên cạnh Buffett, hỏi ông: “Làm thế nào tôi dừng ông ấy bây giờ?”

Charlie bắt đầu đi vào phần kết luận. “Cuối cùng,” ông nói. “Tôi như một Anh Hùng Đấu Tranh Vì Công Lý trong quyển *The Pilgrim’s Progress* , người đã nói rằng: “Tôi sẽ trao lại thanh gươm công lý cho người xứng đáng.”” “Ôi trời ơi!” Một vài người trong Nhóm Buffett thốt lên.

Nancy cuối cùng phải bước lên sân khấu và nhẹ nhàng dìu Charlie xuống dưới.

Từ buổi tiệc của Charlie, Buffett bay thẳng về San Francisco thăm Susie. Lúc này bà vừa hoàn thành lần xạ trị thứ 12. Lịch xạ trị của bà đã làm bộc lộ các bản năng bảo vệ ở ông.

“Đã hơn bốn tuần rưỡi trôi qua. Ngày lễ tưởng niệm Martin Luther King nằm trong tháng Giêng. Các kỹ thuật viên xạ trị này – Ồ, tin tôi đi, họ chỉ chờ để nghỉ khi có bất cứ ngày lễ nào! Nhưng, thôi thì được đằng nào hay đằng ấy. Họ nói rằng từ tuần này trở đi sẽ khó khăn hơn đối với Susie, nhưng chưa phải là đau đớn nhất. Bà ấy phải uống thứ mà bà ấy gọi là “dầu máy”, nhưng chính nó bảo vệ cổ họng cho bà ấy.”

Lúc này, phần lớn thời gian Susie chỉ nằm trên giường. “ *Thật ngạc nhiên khi ít thấy Susie ngồi dậy. Hoặc bà ấy đang ngủ, hoặc như sắp sửa rơi vào giấc ngủ,*

hoặc như vừa tỉnh giấc. Bà ấy ở trong trạng thái đó phải đến 17/24 giờ mỗi ngày. Chúng tôi bắt đầu đi bộ qua sáu khu phố hay đại loại mỗi ngày, và chúng tôi cho đó là một điều quan trọng, bất kể lý do gì. Phần thời gian còn lại trong ngày, tôi chỉ biết ôm lấy bà ấy."

Con người luôn luôn ở phía nhận giờ đây bắt đầu biết cách cho đi. Thay vì được chăm sóc bởi người vợ tận tụy của mình, giờ đây ông đang chăm nom bà. Dĩ nhiên, Buffett không trở thành một con người khác, nhưng bằng cách thể hiện các giá trị của mình – lòng trung thành và sự chăm sóc chu đáo – dường như theo cách riêng của mình, ông đang kết hợp những bài học từ cuộc đời của Susie vào chính cuộc đời ông.

---

[1]. *Ativan thuộc nhóm thuốc có gốc benzodiazepines, uống theo toa bác sĩ, có thể làm người bệnh mất thăng bằng và gây cảm giác lo lắng. – ND*

[2]. *Bono tên thật là Paul Hewson, sinh ngày 10/5/1960 tại Dublin Ireland. Anh là ca sĩ duy nhất được giới chính khách thế giới trọng thị, từ Tổng thư ký LHQ Kofi Annan, cố Giáo hoàng John Paul II, cựu Tổng thống Mỹ Bill Clinton, Tổng thống Pháp Jacques Chirac cho đến Tổng thống Nga Vladimir Putin… Nhạc trưởng của nhóm U2 cho biết, ngay từ khi mới thành lập nhóm, các thành viên U2 đã đặt mục tiêu tối thượng nghệ thuật vị nhân sinh. Họ hát không chỉ để giải trí mà còn để cứu đời. – ND*

[3]. *Nguyên văn: "All I want is you." – ND*

[4]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr.*

[5]. *Phỏng vấn Stan Lipsey; bài báo "Geico Begins Hiring in Buffalo" của tác giả Jonathan D. Epstein, đăng trên Buffalo News số ra ngày 11/02/2004.*

[6]. *Phỏng vấn Peter Buffett, Howie Buffett, Susie Buffett Jr.*

[7]. *Trong 2 năm đầu, Peter và Susie cũng quyên góp những khoản đáng kể cho Quỹ Buffett.*

[8]. *Nói chung, luật liên bang quản lý những quỹ tài trợ này đòi hỏi rằng các quỹ tài trợ phải đóng góp hoặc sử dụng một lượng tối thiểu tài sản của họ một cách định kỳ cho các mục đích mang tính chất từ thiện của mình (tương đương khoảng 5% giá trị thị trường hợp lý của những tài sản đầu tư của quỹ cá nhân).*

[9]. *Vào lúc đó, Susie đã mua 35.000 cổ phiếu bằng tên mình, trị giá khoảng 2,8 tỉ đô la – không kể lượng cổ phiếu bà có thể sẽ nhận thừa kế từ Warren nếu như ông chết trước bà.*

[10]. *Benjamin Franklin (1706 – 1790): một trong những nhà sáng lập Hợp Chủng quốc Hoa Kỳ. Chủ tịch Hội đồng Hành pháp thứ 6 của bang Pennsylvania từ năm 1785 – 1788. – ND*

[11]. *Quyển Poor Charlie's Almanack: The Wit and Wisdom of Charles T. Munger của tác giả Charles T. Munger, do Peter Kaufmann biên tập, Nhà xuất bản Company Donning, New York, phát hành năm 2005.*

[12]. *Ý nói Warren Buffett. – ND*

60.

COCA-COLA LẠNH

Omaha và Wilmington, Delaware, mùa xuân năm 2004

Càng về phía cuối cuộc xạ trị, miệng của Susie càng bị đốt cháy và trở nên khô khốc đến nỗi có những ngày bà không thể ăn hay uống được gì. Các bác sĩ một lần nữa đặt ống dinh dưỡng cho bà vì cổ họng bà đầy đàm nhớt. Bà ngủ gần như suốt ngày đêm. Tuy nhiên, mỗi ngày bà và con gái hoặc Kathleen đều đi bộ một vài khu phố trên Đường Sacramento. Vì mùa xuân vẫn chưa tới với San Francisco nên Susie phải mặc hàng lớp áo quần với áo choàng lông, găng tay, khăn quàng cổ và mũ len che kín hai tai để giữ ấm.

Bà rất ghét ở một mình. “Con không thể ngồi đây đọc báo trong những lúc mẹ thức sao?” Bà hỏi Susie Jr. Sau đó bà viết nguệch ngoạc trên một mảnh giấy chữ “WHT”, là những chữ viết tên của cha bà, ý nói đó là một nét tính cách của gia đình bà, rằng họ rất lo lắng khi phải ở một mình.

Susie được chăm sóc bởi các y tá, Kathleen, Susie Jr. và John McCabe, cựu huấn luyện viên tennis của bà, người đã từng nhiều năm quan tâm chăm sóc bà trước đây khi bà mới chuyển đến San Francisco. Tuy nhiên, những người khác đều muốn kích hoạt sự thôi thúc “cho đi” của bà nhằm rút cạn mọi sinh lực của bà. [1] Vào những cuối tuần, khi Buffett đến, ông ngồi với Susie trong phòng ti-vi xem các tập của bộ phim *Frasier* , hoặc quanh quẩn trong nhà trong bộ áo choàng tắm và đọc báo. Susie cảm thấy dễ chịu khi có ông bên cạnh; ông cho bà cảm giác an tâm – nhưng những thập niên “cho đi” của bà và nhận vào của ông không biến mất sau một đêm. Đôi khi Susie quá yếu vì đợt xạ trị nên ông không nỡ bay về Omaha. Lúc này ông đang làm hết sức mình trong việc quán xuyến mọi nhu cầu và những mối quan tâm hàng ngày của gia đình theo một cách mà ông chưa bao giờ làm từ trước tới nay. Để giải khuây cho con gái sau những ngày dài như vô tận trong căn hộ của Susie để chăm sóc bà, Warren đưa cô đến Johnny Rockets ăn burger cùng ông. Thời gian còn lại ông gặp Sharon.

Tuy nhiên, ông đã để hết tâm trí vào các chi tiết nhỏ nhất quanh cuộc xạ trị

của Susie. “ *Các gai vị giác trên lưỡi của Susie chưa phải là mất hết. Tôi đã nói chuyện với chuyên gia xạ trị của bà ấy và biết rằng trong quá trình xạ, một vài của phần của lưỡi có thể bị hủy hoại theo, trong đó có các gai vị giác.”*

Warren Buffett – con người thường né tránh chủ đề bệnh tật và thường sử dụng những thuật ngữ như “cảm thấy không được khỏe” như một cách nói uyển ngữ chỉ sự đau ốm; con người thường thay đổi đề tài một cách khó chịu mỗi khi có ai đó phàn nàn về chuyện sức khỏe yếu kém của họ; và con người tự cho rằng mình chẳng biết mô tê gì về những điểm cơ bản nhất trong giải phẫu học – giờ đây lại đang sử dụng những thuật ngữ của một “chuyên gia xạ trị” và đang thực hành các bài tập y khoa tại nhà cho vợ mình.”

Nhưng dần theo sự hồi phục của Susie thì ông bắt đầu trở nên cáu kỉnh và cần được quan tâm hơn. Công việc kinh doanh của năm 2004 bắt đầu làm ông kiệt sức cùng với những chuyến đi và về San Francisco liên tục vào mỗi cuối tuần. Không thuận buồm xuôi gió như năm 2003, năm 2004 này sẽ là một năm đầy khó khăn. Thêm vào đó, ngay từ đầu năm nay ông đã bị tước đi một nguồn lực tinh thần thường xuyên: Sharon Osberg đang chu du đến Nam Cực cùng cô em gái Bertie của ông trên một chiếc tàu phá băng và thỉnh thoảng cô ấy mới liên lạc với ông qua email. Ông tìm quên bằng cách hí hoáy gõ thư gởi các cổ đông hàng năm và email qua lại với Carol Loomis, và bằng cách phụng sự trong vai trò một người thầy và một vị linh mục chuyên giải tội cho thế giới các công ty tư nhân của Mỹ. Ông đã trở thành một bậc tiền bối trong thế giới kinh doanh. Buffett luôn luôn nói rằng, hãy nhắm vào các vụ đầu tư dài hạn sinh lợi lớn và ổn định, đừng ham những vụ ngắn hạn với mức lời cao nhưng rủi ro lớn. Người ta tìm đến ông vì họ tin vào cách ông đi thẳng vào vấn đề của tất cả mọi thứ và sự phân biệt phải – trái rất rạch ròi của ông. Mặc dù giờ đây ông đã giàu có ngoài cả sức tưởng tượng ngông cuồng nhất của chính mình, ông sẵn sàng bỏ qua vô số cơ hội kiếm tiền nhanh. Điều này mang lại cho ông quyền lực và sự kính trọng. Ông không bị người ta khiếp sợ như nhiều doanh nhân khác. Ông được họ ngưỡng mộ.

Những nhân vật tầm cỡ thường “hành hương” đến Omaha để gặp vị hiền nhân của vùng đất này, hoặc riêng tư, hoặc tại các cuộc hội nghị để nhờ ông giúp đỡ hay can thiệp gỡ rối cho một vụ nào đó. Những ngôi sao thể thao như Michael Jordan, LeBron James, Cal Ripken Jr. và Alex Rodriguez đều đến xin lời khuyên của ông. Bill Clinton ghé qua dùng bữa trưa với ông và xin lời khuyên về việc vận động gây quỹ cho một hoạt động từ thiện mới của mình. Buffett cũng là chỗ bạn bè thân tình của Mike Bloomberg, qua lại thường xuyên với Thượng Nghị sĩ John McCain và duy trì một mối quan hệ tốt đẹp với gia đình Tổng thống Bush

và các thành viên khác của Đảng Cộng hòa, trong đó có Chris Shays. Ông ủng hộ Thượng Nghị sĩ John Kerry ra tranh chức tổng thống, nhưng Kerry không phải Ứng viên được bầu chọn, và không như chiến thắng ngoạn mục của Arnold Schwarzenegger vào chức thống đốc California, Arnold mới là Ứng viên số một. Buffett nhận ra rằng ông đang có một mối quan hệ với một thượng nghị sĩ không hề có sức hút của một lãnh tụ.

Chiến dịch vận động tranh cử "thiếu lửa" của Kerry cũng có nghĩa là Buffett cần phải tập trung sâu hơn vào các mối quan hệ kinh doanh trong năm 2004. Các CEO như Jeffrey Immelt của General Electric, Anne Mulcahy của Xerox và Jamine Dimon của JP Morgan đều có mặt ở Omaha để hỏi xin ý kiến của ông. [2] Google, hãng cung cấp dịch vụ tìm kiếm qua Internet sẽ cổ phần hóa vào mùa hè năm nay và các đồng sáng lập viên của hãng này, Sergey Brin và Larry Page, ghé Omaha gặp ông vì họ quá ngưỡng mộ các lá thư gởi cổ đông hàng năm của ông. Mùa thu năm trước, sau bài lên án vì lừa dối đối với chính phủ liên quan đến luận điệu về các vụ giao dịch tay trong – mà bà chưa bao giờ bị buộc tội vi phạm luật – Martha Stewart và CEO của bà là Sharon Patrick đã đến Omaha thăm viếng ông. Buffett đãi Steward và Patrick món bíp-tết ưa thích của ông tại bữa ăn tối, nhưng không thể giải quyết các vấn đề về pháp lý của Stewart.

Môi trường để truy tố các sai phạm của lớp nhân viên cổ cồn đang thay đổi nhanh chóng, một phần vì có quá nhiều sai phạm để khởi tố đối với lớp nhân viên này trong giai đoạn này. Tổng Chưởng lý New York Eliot Spitzer, người chủ trương tấn công không khoan nhượng vào nạn tham nhũng trong kinh doanh và trên thị trường chứng khoán Wall Street, hiện đang dẫn đầu một nhóm công tác hỗn hợp của SEC và Bộ Tư pháp trong một cuộc chiến ba giai đoạn để xem các công ty nào đáng bị truy tố nhất để làm gương. Những công ty khác thì tuyệt vọng dõi theo từng bước đi của Spitzer; vì tất cả các cáo buộc của họ tận cùng sẽ được tập trung vào một phiên tòa duy nhất. Spitzer là người sáng tạo một cách tinh tường trong việc sử dụng các công cụ Internet – đặc biệt là email – để làm bằng chứng và "vũ khí hủy diệt" trong các vụ án, và cũng rất tinh tường trong việc sử dụng một đạo luật của New York vốn chỉ được ít người biết đến, Đạo luật Martin, làm cho ông ấy càng nắm trong tay những quyền lực vô hạn đủ để ông ấy xoay chuyển mọi việc theo ý của mình.

Với những công cụ này, ông ấy từng bắt buộc hai CEO tên tuổi phải từ chức – một người là đồng nghiệp Hank Greenberg của Buffett, giờ đã thành cựu CEO của AIG, và người thứ hai là Jeffrey Greenberg, con trai của Hank, cựu CEO của công ty môi giới bảo hiểm Marsh & McLennan. Một sự lo sợ bao trùm lên phần

“nước Mỹ của các công ty” [3] . Spitzer thành công trong việc “xử án qua các phương tiện truyền thông đại chúng” đến mức có một giai thoại cay đắng lưu hành rằng ông ấy đã tiết kiệm cho chính phủ những khoản chi khổng lồ trong việc làm cáo trạng và xét xử. Các bồi thẩm đoàn trước đây thường tuyên án trước những kẻ bất lương mặc áo cổ cồn trắng trong sự nể trọng thì giờ đây họ thường tống các bị cáo có tội này vào tù như những tên tội phạm hình sự khác. Theo các hướng dẫn kết án bắt buộc mới, các thẩm phán phải ra những bản án nghiêm khắc hơn đối với họ. Một vài trong số các tội gây thương tích cho người khác rõ ràng đáng bị đối xử như thế. Tham lam, kiêu căng ngạo mạn và sự thiếu tôn luật pháp đã làm nhiều người trong lĩnh vực kinh doanh có cảm tưởng rằng luật pháp không được áp dụng đối với họ. Ngay khi các quyền mua bán cổ phiếu và cái bong bóng Internet nhấn chìm các nhà quản lý tài chính cao cấp của các công ty và tập đoàn với tốc độ phi mã, thì sự phản ứng dữ dội cũng xuất hiện với sự tương quan to lớn khác thường như thế. Buffett – cũng giống như phần lớn thế giới các công ty tư nhân của Mỹ – không hoàn toàn điều chỉnh hoạt động của mình theo môi trường mới. Quan điểm của ông về mối tương quan này được định hình từ hàng chục năm về trước. Nó được định nghĩa qua những cân nhắc hết sức cẩn trọng về các thủ tục khởi tố của cựu Chủ tịch SEC Stanley Sporkin và Tổng Chưởng lý Hoa Kỳ Otto Obermaier; qua những nỗ lực vất vả trong vụ Salomon, khi thậm chí Paul Mozer, người gần như đánh đắm cả một nền tài chính Mỹ sau khi Gutfreund giấu không báo cáo sai phạm của mình, lại chỉ ngồi tù bốn tháng. Tuy nhiên, quan điểm của ông cuối cùng cũng cần phải xem xét lại trước các hậu quả từ các vụ việc xảy ra tại chính Berkshire Hathaway.

Buffett thường tự lái xe ra sân bay đón các vị khách của mình và họ sẽ có một chuyến đi căng thẳng với “tài lái xe” của ông trước khi về tới văn phòng, nơi ông sẽ lắng nghe họ trong đôi ba giờ và cho họ một vài ý kiến rồi đưa họ tới Gorat’s ăn bò bíp-tết và bánh bột khoai tây chiên. Ông bảo họ hãy chân thành với các cổ đông của mình qua các báo cáo tài chính hàng năm, hãy trả lương cho nhân viên theo tỉ lệ tương xứng với mức thu nhập của các cổ đông, đừng điều hành công ty theo những ý thích bất chợt của các nhà phân tích Wall Street, giải quyết vấn đề một cách thẳng thắn, trực tiếp, không dính líu đến những trò bịp bợm số liệu kế toán và lựa chọn các nhà tư vấn lập quỹ hưu bổng đáng tin cậy. Thỉnh thoảng cũng có người hỏi ông rằng họ nên đầu tư tiền riêng của mình như thế nào, ông chỉ hướng dẫn họ một số khái niệm cơ bản mà không tiết lộ các bí quyết đầu tư cổ phiếu.

Đối với những người có cảm giác rằng cuộc sống của một CEO dưới cái nhìn cận cảnh không phải là một cuộc sống bình thường thì Buffett nói về triết lý “tầng thứ 98” theo cách mọi CEO đều có thể hiểu được. Những người nhìn

xuống người khác từ vị trí cao hơn phải nhìn mọi thứ từ vị trí xa – gần, cao – thấp. Thế thì điều gì sẽ xảy ra nếu họ bị rơi xuống một vài bậc hay mất đi một ít tiền? Những người vẫn có gia đình, sức khỏe và cơ hội làm một điều gì đó có ích cho thế giới này nên tính xem mình có bao nhiêu ân sủng, chứ không phải bao nhiêu tai họa.

"Nếu bạn đi từ tầng thứ nhất lên tầng thứ 100 của một tòa nhà và sau đó bạn xuống tầng 98, bạn sẽ cảm thấy tệ hơn so với việc bạn đi từ tầng thứ nhất lên đến tầng thứ hai. Nhưng bạn cần phải thắng cảm giác đó, vì bạn vẫn còn đứng trên tầng 98 kia mà!"

Ông xem mình là người đứng ở tầng thứ 100 trong phần lớn thời gian. Tuy nhiên, ngay từ mùa xuân, năm 2004 rõ ràng đang trở thành một năm của "tầng thứ 98". Ông nóng lòng chờ đợi Susie hoàn thành đợt xạ trị cho đến khi nào các bác sĩ của bà cho chụp cộng hưởng từ để tuyên bố rằng toàn bộ các tế bào ung thư đã bị tiêu diệt. Công việc kinh doanh cũng gặp nhiều khó khăn. Buffett cảm thấy rằng ông đã bị "đánh bật" khi nói đến việc mang về những chiếc bánh tráng gừng giòn tan: các vụ sang nhượng mới và các cổ phiếu mới cần mua vào. Berkshire đang nắm trong tay gần 40 tỉ đô la tiền mặt và các khoản tương đương, vốn "không phải là điều đáng mừng." [4]

Hầu hết các công ty thuộc quyền sở hữu của Berkshire Hathaway đều hoạt động tốt – ngay cả General Re bị vây hãm tứ bề cuối cùng cũng thực sự thay đổi được tình thế và bắt đầu có lãi trong hoạt động tái bảo hiểm trong năm 2003. GEICO vừa gượng dậy từ cuộc chiến giá cả cay đắng và bị vướng vào cuộc chiến tìm kiếm khách hàng với đối thủ chính của nó, Progressive. GEICO cho chạy một quảng cáo vào năm 1999 để quảng bá một hình ảnh của chính mình qua ẩn dụ tắc kè GEICO. Nhưng sự hiện diện của GEICO trên Internet bị bỏ xa và có thể nhìn thấy rõ qua trang web của Progressive, một trang web có cả tính năng giúp khách hàng so sánh giá cả. Buffett đã nghĩ đến Internet và chế độ bảo hiểm tự động từ hàng chục năm về trước. Ông đến dự cuộc họp tại trụ sở chính của công ty gần Washington và lặp đi lặp lại chỉ một câu: "Kẻ nào thắng trên Internet, kẻ đó sẽ giành thắng lợi hoàn toàn." Ông sốt ruột chờ ngành Internet đạt tới đỉnh điểm tiềm năng của nó. Berkshire vừa bổ nhiệm một thành viên hội đồng quản trị mới, Charlotte Guyman, một cựu giám đốc cấp cao của Microsoft. Như vậy, lúc này hội đồng quản trị đã có nữ thành viên đầu tiên, người góp phần hạ độ tuổi trung bình của hội đồng này. Tuy nhiên, Buffett nói rằng ông không tìm kiếm các thành viên ban quản trị qua tuổi tác. Ông muốn có những người "có tính cách mạnh mẽ, có hiểu biết thấu đáo về kinh doanh, luôn quan tâm đến công việc và thực sự độc lập." [5] Lúc này ông đang cử Sharon Osberg và

Guyman đi Washington để giúp GEICO đẩy mạnh tốc độ cải thiện trang web của họ. “Tôi hoàn toàn tin tưởng ở khả năng hồi phục mạnh mẽ của GEICO.” Ông nói và nhắc lại câu khẩu hiệu mới về Internet của ông: Kẻ nào thắng trên Internet, kẻ đó sẽ giành thắng lợi hoàn toàn.

Buffett quan tâm đến GEICO nhiều hơn hầu hết các công ty khác mà ông sở hữu, đơn giản bởi vì ông yêu quý nó. Ông cũng là một fan hâm mộ của cả Tony Nicely và đồng CEO của ông ấy, Lou Simpson, người có thành tích đầu tư đang được ông khen ngợi qua bản tin hàng năm gởi các cổ đông lần đầu tiên. Trong 25 năm qua, Simpson đạt mức lợi nhuận trung bình hàng năm 20,3%, cao hơn 6,8% so với mức trung bình của toàn thị trường. Các cổ phiếu Simpson mua vào khác với các cổ phiếu do Buffett đầu tư, nhưng phương pháp đầu tư của họ giống nhau, và kết quả đầu tư của ông ấy cũng tốt như của Buffett. Đó là lý do tại sao Buffett trao cho ông ấy quyền tự quản cao như thế và trả lương rất hậu hĩnh. Simpson được đánh giá là một trong các nhà đầu tư siêu đẳng của Graham-và-Doddsville. Nhưng cũng khỏi phải nói rằng khi cạnh tranh ngày càng khốc liệt thì công việc của một nhà đầu tư siêu đẳng cũng khó khăn không kém.

Tuy nhiên, thách thức tìm kiếm các vụ đầu tư mới cũng không khó bằng những lần săn tìm các thương vụ mà Berkshire đã từng thực hiện trước đây. Coca-Cola một lần nữa lại sa vào những mối bận tâm như gặp ác mộng. Từ sau cái chết của Goizueta, quý này qua quý khác, tháng này qua tháng khác, hoạt động kinh doanh của họ ngày càng tồi tệ hơn. Các chứng cứ mới về hành vi giả mạo số liệu kế toán như những con đỉa đói cứ bám riết các khoản thu nhập của Coca-Cola. Thị giá cổ phiếu của họ đã giảm dưới mức 50 đô la từ mức đỉnh hơn 80 đô la trước đó. Nếu tính theo tỉ lệ phần trăm thì nó đang rơi từ tầng 100 xuống khoảng tầng 60.

Doug Dart đã xây dựng được “danh tiếng” cho mình về tính khí bốc đồng và bởi chuyện bè phái phức tạp: một số lượng lớn các nhà quản lý kỳ cựu đã ra đi dưới thời của ông ta. [6] Cái ngắt tinh vi của ông ta về bốn nhãn hiệu chính của Coke đã mang lại những kết quả không lấy gì là đẹp mắt, cùng với hàng đống quảng cáo vớ vẩn trên các phương tiện truyền thông đại chúng. [7] Pepsi đã thắng lớn với thương vụ Gatorade sau khi Coca-Cola thất bại trong cuộc thương lượng với Quaker Oats hồi năm 2000. Sau đó, một người cầm còi tuyên bố rằng Coca-Cola đã dùng thủ đoạn làm biến động thị trường với loại chai Coca-Cola có gắn vòi bên ngoài gọi là Frozen Coke để gây ấn tượng với một khách hàng lâu năm của mình: Burger King. Vị trọng tài này cũng cáo buộc Coca-Cola gian lận số liệu kế toán, và thế là SEC, FBI và Văn phòng Chưởng lý Hoa Kỳ đã cho tiến hành điều tra. Giá cổ phiếu của công ty tiếp tục hạ xuống còn 43 đô la.

Buffett đã có quá đủ “các khoản thu nhập bị quản lý” [8] chỉ lót đường cho các rắc rối, trong đó tiên đoán của các nhà phân tích chứng khoán Wall Street về khoản thu nhập công ty có thể đạt được đã cám dỗ các nhà quản lý của Coca-Cola tháo hết các vòng đệm của chiếc ghế sofa để ném vào đó nhằm “tạo ra các con số ấn tượng”, qua đó đáp ứng hay vượt qua cả các kỳ vọng “đã được nhất trí” để làm hài lòng các nhà đầu tư. Vì đa phần các công ty luôn đặt ra và sau đó vượt qua các kỳ vọng của Wall Street thay vì chỉ đơn giản báo cáo họ đã kiếm được bao nhiêu, vì chỉ một xu thâm hụt đối với mỗi cổ phần cũng làm họ trông như đang gặp rắc rối và thường dẫn đến những sự sụt giảm theo chiều thẳng đứng trong thị giá cổ phiếu. Vì thế mà các công ty tuyên bố rằng họ “phải” quản lý các khoản thu nhập trong trò chơi khắc nghiệt và tự hoàn thiện này. Nhưng “quản lý thu nhập” là một trò Ponzi [9] . Nếu kéo dài đủ lâu thì một trò lừa vặt sẽ trở thành một vụ ăn cắp lớn.

“ Tôi không thể nói tôi ghét trò quản lý thu nhập đến nhường nào xét về ảnh hưởng của nó đối với mọi người. Bản chất của các khoản thu nhập bị quản lý là bạn thường bắt đầu từ những món tiền nhỏ. Nó giống như bạn lấy trộm 5 đô la từ máy ATM và tự hứa rằng mình sẽ trả lại sau. Kết quả là lần sau bạn sẽ lấy đi 10 đô la. Một khi bạn chủ trương dính vào trò này, mọi người sẽ bị lôi kéo vào. Cả tổ chức sẽ tăng tốc với nó, ai cũng khôn ngoan sắc sảo cả và chẳng mấy chốc nó sẽ trở thành một quả bóng tuyết lăn vun vút đồng thời tích tụ thêm nhiều người nữa trên đường đi của nó. Tôi từng nói với họ sau khi phát hiện ra điều đó, rằng “Hiện tại chúng ta chưa dây vào trò này. Chúng ta không cần phải tiên đoán gì cả đối với các nhà phân tích. Chúng ta cứ phát hành các báo cáo thể hiện chính xác kết quả kinh doanh năm nào vào đúng năm ấy. Khoản thu nhập nào chúng ta làm ra là của chúng ta.” [10]

Buffett muốn các công ty của ông đứng ngoài trò này. Giờ đây, nếu được hỏi đâu là sai lầm kinh doanh tồi tệ nhất của mình, ông không còn liệt kê “các tội bỏ sót” nữa; thay vào đó, ông nói đó là việc “ *phục vụ trong các hội đồng quản trị* ”. Ông vô cùng mệt mỏi trước việc bị hoạt động này trói tay trói chân. Coca-Cola đã thay đổi chính sách bắt buộc các giám đốc về nghỉ hưu ở tuổi 74 sang áp dụng chính sách yêu cầu họ nộp đơn nghỉ hưu khi tới tuổi này để hội đồng quản trị xem xét. Rời khỏi hội đồng quản trị Coca-Cola có lẽ sẽ giúp ông khỏe nhẹ đến mức có thể nhảy tap-dance [11] về nhà trong buổi hoàng hôn. Nhưng bảo người từng là vị cứu tinh của Salomon hắt hủi một công ty đang trong tình cảnh khó khăn cũng giống như bảo ông khoét một dấu thập lên một cổ phiếu. “ *Tôi sẽ không ở lại hội đồng quản trị Coca-Cola, trừ phi tôi không có cảm giác rằng tôi để lại một mớ bòng bong cho họ.”* Buffett nói. Tất nhiên đơn xin từ nhiệm theo đúng qui tắc của ông bị bác bỏ. Hành động này được nhìn nhận như một trò chơi

quyền lực để duy trì sự nồng ấm của một ban quản trị gồm toàn những người bạn chí thân. Buffett đâu biết rằng ông vừa đưa ra một mệnh lệnh chứa đựng biết bao nhiêu là đau khổ.

Ngay khi bản tuyên bố ủy nhiệm được đệ trình lên trong đó liệt kê tên của Buffett nhằm bầu một thành viên, Cơ quan Phụ trách Các vấn đề về Cổ đông (ISS – Institutional Shareholder Services), một cơ quan quyền lực nhằm mục đích cố vấn các hoạt động bầu cử của cổ đông và những người được ủy quyền bầu cử bởi các nhà đầu tư chính thức, đã yêu cầu các khách hàng của mình giữ lại các lá phiếu của họ để dành cho Buffett. ISS nói rằng sự độc lập của Buffett trong tư cách là một thành viên của ủy ban kiểm toán có thể bị ảnh hưởng bởi sự thật là các công ty con của Berkshire Hathaway như Dairy Queen và McLane đã mua 102 triệu đô la sản phẩm của Coca-Cola. Vào thời mà các vụ xì-căng-đan vì xung đột lợi ích đang làm lung lay niềm tin vào các định chế từ nhà thờ cho đến quân đội, chính phủ, công ty và cả các tổ chức phi lợi nhuận, thì các cáo buộc về xung đột lợi ích và các câu hỏi về sự điều hành của nhà nước được mọi người tiếp nhận với một thái độ nghiêm túc mới. Việc bổ nhiệm nhân sự theo tình nghĩa bạn bè trong ban quản trị của Coca-Cola có thể bị công kích từ các bộ phận khác trong dân chúng, nhưng ISS lại thiếu ý thức về sự cân xứng trong việc áp dụng các nguyên tắc liên quan đến vấn đề xung đột lợi ích. Sự thiếu cân xứng của nó nằm ở chỗ đồng hành với sự thiếu cân xứng bị phơi bày bởi hầu hết những người đang tấn công công ty tại thời điểm đó (công bằng mà nói, một số công ty trong thế giới kinh doanh đã kiếm được nhiều hơn mức thu nhập bình thường của họ) – nhưng dù sao thì đó vẫn là bất cân xứng. Vì những vụ Berkshire mua cổ phiếu Coke cho các công ty của mình là không đáng kể so với phần sở hữu của Berkshire trong Coca-Cola, vốn chiếm tỉ trọng lớn, làm thế nào việc Buffett tham gia vào ủy ban kiểm toán hay hội đồng quản trị của Coca-Cola lại không bị cho là một sự thỏa hiệp? [12]

Tuy nhiên, các qui định của ISS dựa vào một bảng đối chiếu, vốn không có một sự chậm trễ nào đối với công chúng. CalPERS, một Quỹ Hưu bổng Nhân viên Nhà nước California, cũng quyết định giữ lại lá phiếu của họ để ủng hộ cho một nửa số các giám đốc của Coke, trong đó có Buffett, vì trong trường hợp của ông ủy ban kiểm toán mà ông sẽ tham gia chấp nhận các kiểm toán viên làm các công việc hành chánh không liên quan đến hoạt động kiểm toán. [13] Trong khi CalPERS đang xây dựng một lập trường nguyên tắc về các kiểm toán viên, lời tiến cử này là cũng giống như thổi tắt những ngọn nến trên một chiếc bánh sinh nhật bằng một bình chữa cháy.

Buffett biến chuyện này thành một chuyện tếu trước công chúng khi nói rằng

ông đang trả tiền cho CalPERS và ISS trong cuộc đua tìm đủ số phiếu chống lại ông để làm lý do rút lui khỏi hội đồng quản trị Coca-Cola. Nhưng thực ra ông đang điên, đặc biệt đối với ISS. Đối với ông, Rõ ràng là hàng tỉ đô la cổ phiếu Coca-Cola mà Berkshire đang sở hữu mới có giá trị lớn hơn nhiều so với các sản phẩm Coke mà Berkshire Hathaway đã mua vào.

“ Nếu tôi là một kẻ nát rượu lê la ngoài phố thì những con số mà họ đang nói đến có thể có chút ý nghĩa đối với tôi. Đằng này, tôi đang sở hữu 8% cổ phần của Coca-Cola kia mà! Chúng tôi đầu tư vào Coca-Cola nhiều hơn bất cứ thứ gì khác. Làm thế nào tôi có thể thiên vị cho Dairy Queen hơn Coke khi mà tôi sở hữu từng ấy cổ phiếu của Coke chứ?”

Herbert Allen gởi một lá thư chứa chan tình cảm đến *Wall Street Journal* , trích dẫn các phiên tòa xử mụ phù thủy Salem khi xưa, khi “những kẻ ngu si vừa phải buộc tội những người có tài và thông minh vừa phải là phù thủy và gieo rắc bùa chú. Rồi sau đó họ thiêu những con người đó… Cho đến trước khi các thiên tài tại ISS nói ra điều đó, không một ai biết rằng Warren quả thật là một phù thủy như thế.” [14]

Khi các thành viên của hội đồng quản trị được khảo sát ý kiến, mọi người đều nghĩ rằng Buffett là vị lãnh đạo trong mơ của họ. “Chúng tôi sẵn sàng đi rửa xe cho Buffett để mong ông ấy đồng ý làm thành viên hội đồng quản trị… Không có một công ty nào trên thế giới không muốn mời ông vào ban quản trị của họ… Hành động của CalPERS cho thấy sự ngu xuẩn của một nền quản trị công ty… giống như một huấn luyện viên của giải Vô địch Bóng đá Quốc gia thích một tiền vệ thuộc giải hạng hai đến từ một trường đại học thay vì một tiền vệ đến từ Super Bowl… Nếu bạn là một cổ đông, bất kể bạn có chọn Warren Buffett vào ban quản trị hay không, bạn vẫn muốn ông ấy.” [15] Tờ *Financial Times* xem ISS như Darth Vader [16] của một nền quản trị công ty và dẫn ra một quan điểm “sặc mùi giáo điều”. [17] Trước những bình mực của sự phản ứng dữ dội đổ khắp người họ, CalPERS và ISS bắt đầu trông như những kẻ ngớ ngẩn, “những nhà dân túy nửa ghê tởm nửa hãnh tiến”, nói như một CEO đã nghỉ hưu về cuộc khảo sát ý kiến này. “Làm sao anh có thể tự đưa mình vào một vị trí mà anh bỏ phiếu chống lại chính anh và nghĩ rằng đó là điều một người chuẩn bị trở thành cổ đông của một công ty phải làm? Đúng là một lời khuyên hết sức khôi hài!” [18]

Ném Buffett ra khỏi hội đồng quản trị để tăng cường sức mạnh cho ủy ban kiểm toán cũng giống như khăng khăng với bác sĩ của bạn rằng bạn vẫn còn ốm. Điều Coca-Cola đang cần lúc này là có thêm nhiều người như Buffett hơn nữa, chứ không phải ít đi. ISS trả lời bằng cách nói rằng họ không tán thành một lá

phiếu chống lại Buffett. Ngoài ra, họ còn bảo "giữ phiếu" để bầu cho ông vì vị trí của ông trong ủy ban kiểm toán. [19] Nhưng giữ lại một lá phiếu không có nghĩa là bầu cho Buffett, bất kể bạn phân tích cú pháp hay từ loại của các từ này như thế nào và tại sao bạn nói rằng bạn làm điều đó. ISS càng giải thích thì người ta càng không tin.

Nhưng vấn đề lớn hơn là ISS không chỉ đưa ra lời khuyên. Do quá nhiều nhà đầu tư chỉ đơn thuần trao quyền bầu cử của họ cho ISS, cho nên ISS giống như một cổ đông đơn lẻ kếch xù nắm quyền kiểm soát đến 20% tổng phiếu bầu hội đồng quản trị đối với các công ty lớn ở Mỹ. Các bộ luật về chứng khoán đã không tiên liệu trước được rằng một tình huống như thế này có thể xảy ra. Nghĩa là, một "cổ đông" không theo luật định, nhưng có uy tín lại nắm quyền lực lớn đối với các doanh nghiệp Mỹ.

Buffett thể hiện một quan điểm rất hào hứng về nghĩa vụ của hội đồng quản trị các công ty dựa vào công ty của ông và căn cứ vào sự liên kết các lợi ích. " *Tôi nghĩ các chủ sở hữu chỉ nên hành động như những người nắm vốn đầu tư, họ nên quan tâm đến tính độc lập trong việc điều hành doanh nghiệp. Có hai phần ba trong số họ không nghĩ như thế. Đó là vì họ chẳng có chút ý niệm gì về sự độc lập trong điều hành hay họ hiểu được các hội đồng quản trị thực sự hoạt động như thế nào. Phương pháp bảng đối chiếu này là hoàn toàn điên rồ. Nếu chúng ta đến chỗ những người đang xếp hàng tìm việc và trả cho một người nào đó 125.000 đô la để làm giám đốc của Coke, thì họ xem đó là "độc lập". Khi đó, CalPERS và ISS sẽ không khó khăn gì trong việc dồn phiếu cho anh ta, mặc dù anh ta hoàn toàn phụ thuộc vào những tờ ngân phiếu chi trả lương của Coke."*

Tuy nhiên, các nghiên cứu đã cho thấy không có mối tương quan tích cực hay tiêu cực nào giữa sự độc lập của hội đồng quản trị và thành tích hoạt động của một công ty. [20] Nhưng để hội đồng quản trị của Coke xỉ vả ISS thì thật là thiếu tín nhiệm và thiếu tôn trọng. Những lời cáo buộc về một "hội đồng quản trị gồm toàn những người bạn chí thân với nhau" đang tiến gần đến đỉnh điểm. Mặc dù có các phe cánh khác nhau, và một phe đang thống trị; hay nói đúng hơn là thống trị một cách tồi tệ, nhưng Buffett vẫn thừa nhận rằng lẽ ra ông có thể làm nhiều hơn nữa để chấn chỉnh mọi thứ tại Coca-Cola. Thực ra, nếu Coca-Cola được ông điều hành cùng với một lốc 6 lon Coke làm "trợ tá" thì có lẽ nhiều nỗi thống khổ của họ có thể đã tránh được.

Thay vào đó, một nhóm những con người quan trọng – mà đa phần là những tên tuổi lớn, và tất cả đều đã quen với việc gánh vác trách nhiệm – không thể ngồi yên và cho phép mình bị dẫn dắt bởi một CEO yếu kém. Họ bị cuốn vào một cơn lốc xoáy. Việc Daft đã cải thiện lợi nhuận, doanh thu, lượng lưu chuyển

tiền tệ và cả việc sửa đổi những mối quan hệ bất lợi của Coca-Cola với các nhà đóng chai cũng không đủ để làm biến chuyển mọi thứ. Vào tháng Hai, Daft bất ngờ thông báo với hội đồng quản trị rằng mình muốn từ chức.

Daft không được mọi người ưa chuộng trong nhiều quý gần đây, nhưng thông báo của ông ấy khởi đầu cho sự mất tinh thần trước viễn cảnh một tương lai xám xịt đang chờ đón Coca-Cola. Lần này, người kế nhiệm có thể không còn dễ dàng được đặt vào vị trí này. Một vài thành viên ban quản trị xem đó là một cơ hội tốt để chấn chỉnh tất cả mọi việc. Tuy nhiên, trong một động thái ngay lập tức thu hút sự tranh cãi, xảy ra cùng thời gian với thông báo nghỉ hưu của Daft, ông già Don Keough đã gia nhập vào hội đồng quản trị. Keough, người đôi khi được ví như một CEO "trong bóng tối", đã trở thành chủ tịch của ủy ban tìm kiếm nhân tài. Lúc này ông và Buffett đang bỏ ra hàng giờ để nói chuyện điện thoại hòng tìm ra một nhà lãnh đạo cho Coca-Cola.

Cuộc đi tìm CEO thứ tư cho Coca-Cola trong vòng tám năm đã nhanh chóng chuyển thành một cuộc trình diễn được nhiều người chú ý. Hội đồng quản trị đưa mắt nhìn Steve Heyer, chủ tịch của Coca-Cola, từng được xem như người nhất định giành chiến thắng, nhưng rồi họ đã bỏ qua và một lần nữa các ứng cử viên bên ngoài được tiến cử. Cơ hội của Steve phai mờ dần. Nhiều CEO tiếng tăm khác nhau được cân nhắc nhưng họ đã từ chối công việc tại Coca-Cola. Mỗi lời từ chối của họ trước Coca-Cola là một dịp để các phương tiện truyền thông lấy làm hể hả. Những kẻ buôn chuyện lại có dịp tụ tập bàn tán. Có lẽ Coke sẽ mua một công ty khác, cũng có thể nó sẽ bán chính nó cho Nestlé.

Ngày 20 tháng Tư, Buffett bay đi dự cuộc họp hội đồng quản trị tại Wilmington, Delaware vào đêm trước đại hội cổ đông Coca-Cola, được chuẩn bị trước hai ngày với hàng khối công việc phải được hoàn thành. Ông không chờ đợi để đọc kết quả cuộc bỏ phiếu bầu người lãnh đạo mới, có lẽ sẽ chiếm một tỉ lệ đáng kể từ lá phiếu được giữ lại của ông.

Trong vẻ huy hoàng đang xuống cấp theo thời gian của Hotel du Pont, Buffett bắt đầu bằng cuộc họp của ủy ban kiểm toán, vốn vẫn cầm trịch cuộc điều tra riêng để chuẩn bị một cuộc ăn năn hối lỗi cấp tập đoàn trước cuộc điều tra của SEC về vấn đề quản trị các khoản thu nhập. [21]

" Nếu bạn không giữ tay mình sạch ngay từ lần đầu tiên bạn khám phá ra nó, bạn sẽ bị mắc kẹt. Điều đó cũng có nghĩa là bạn phải nhường lại chiếc ghế của mình. Tôi có thể nhìn thấy rõ điều đó sẽ diễn ra như thế nào. Roberto là một con người tuyệt vời. Ông ấy đã điều hành công ty rất xuất sắc. Nhưng những người còn lại cũng là những người rất tử tế; họ rất, rất dễ thương. Nếu Roberto bảo

họ: "Tôi muốn các anh giao thêm một vài thùng", thì ở Coca-Cola này, không ai đặt ra bất kỳ một câu hỏi tại sao nào."

Ủy ban kiểm toán có cảm giác rằng tất cả những chuyện này đều bị giấu kín trước họ. Buffett, kẻ bị "tuyên án" ở lại hội đồng quản trị của Coke thêm một năm nữa, không biết đến một giải pháp nào hơn là dọn dẹp tất cả mọi thứ rối rắm đáng nguyền rủa này và đừng bao giờ làm điều đó một lần nào nữa. Kế đến, ông chuyển sang ủy ban tài chính, rồi ban điều hành. Hội đồng quản trị có rất nhiều vấn đề gai góc cần phải trình bày. Cuối cùng buổi tối cũng kết thúc.

Sáng hôm sau, trong khi đang mặc quần áo để đến đại hội, ông nhớ lại các sự kiện của những ngày sắp tới. Các tài xế xe tải có lẽ đã tụ tập đầy trên con phố trước khách sạn nơi tổ chức đại hội và lập chướng ngại vật bằng những chiếc máy kéo cùng các sinh viên tay giương khẩu hiệu "Coca-Cola hủy hoại cuộc sống. Hãy vì phương kế sinh nhai của mọi người và vì cộng đồng." và "Kẻ giết người Cola, Cola độc hại, Cola phân biệt chủng tộc." Tuy nhiên, từ cửa sổ phòng mình ông không nhìn thấy gì nên không biết các tài xế xe tải có mang theo con chuột có thể thổi phồng cao gần bốn mét của họ hay không. Đại hội cổ đông của Coke đã trở thành một nghi thức xây dựng thương hiệu dành cho cộng đồng các nhà hoạt động xã hội.

Đúng lúc đó, điện thoại trong phòng ông vang lên. Ông nhấc máy và nhận ra người cuối cùng mà ông muốn gặp bên kia đầu dây – Jesse Jackson. Jackson chỉ đơn giản nói rằng anh ta muốn thể hiện lòng ngưỡng mộ của mình đối với Buffett. Họ nói chuyện trong một phút hay đôi điều gì đó chẳng ăn nhập gì với nhau và gác máy. Thật lạ, Buffett nghĩ. Thực ra, đó là dấu hiệu đầu tiên của một đại hội cổ đông để chấm dứt mọi đại hội cổ đông khác.

Bên dưới, những kẻ phản đối đang tụ tập trong tiền sảnh lấn át cả số lượng các cổ đông đến dự đại hội. Nghiệp đoàn những người thợ thủy tinh phân phát những miếng sticker để dán vào cản xe nhằm phản đối việc Coca-Cola mua vỏ chai từ Mexico. [22] Họ còn phát các tờ rơi cáo buộc Coca-Cola âm mưu kết hợp với các nhóm bán vũ trang ở Columbia để ám sát các thủ lĩnh nghiệp đoàn. Các sinh viên thì phản đối sự có mặt của Coke trong khuôn viên trường đại học của họ. Buffett bước nhanh qua tiền sảnh vào khán phòng nơi ông được nhận ra và cho vào bên trong cùng những thành viên còn lại của hội đồng quản trị. Ông ngồi ở hàng đầu. Những người dự đại hội cầm thẻ đưa lên cao để qua cửa an ninh, toàn bộ hành lý của họ đều được kiểm tra bằng máy phát hiện kim loại và họ phải gởi lại tất cả các máy chụp hình, máy quay phim và cả điện thoại di động. Việc kiểm tra an ninh giữa một khán phòng có các gờ tường mạ vàng và những chùm đèn pha lê sang trọng gợi nhớ đến một công thự đông đúc và khó

chịu dưới thời thuộc địa như đã trải qua quá nhiều chế độ độc tài. Các vị cổ đông dường như vừa đến một nơi vừa ảm đạm vừa nguy hiểm. Coca-Cola đã dựng các giá để các tờ bướm giới thiệu các dự án cộng đồng của họ quanh tiền sảnh cùng những thùng Coke lạnh và nước tinh khiết Dasani để các cổ đông có thể dễ dàng nhặt lấy mang vào khán phòng nơi có những dãy ghế san sát nhau dành cho họ trong suốt "cuộc hành trình" kéo dài hai giờ mà cuộc đại hội cổ đông hàng năm thời hiện đại đã trở thành một cuộc phiêu lưu kỳ thú với một tác phẩm nào đó của Kafka [23] .

Doug Daft có phần giới thiệu ngắn gọn từ bục diễn thuyết giữa hai dãy bàn dài, trải khăn trắng trông buồn thảm như đám tang mà sau nó các nhà quản lý cao cấp của Coca-Cola đang ngồi chễm chệ. Daft hỏi có ai có ý kiến gì về việc tiến cử ứng viên để bầu vào ban quản trị hay không. Buffett, đang ngồi trước mặt những người khác, quay ra sau trong khi Ray Rogers, Chủ tịch của Corporate Compaign, Inc., một nhóm chuyên nghề kích động thuê chủ yếu làm việc cho các nghiệp đoàn, đứng phắt dậy và giật micro từ người phục vụ đang tiến lên giữa hai hàng ghế. Rogers bắt đầu gào thét rằng ông ta sẽ giữ lại các lá phiếu "cho tới khi nào một số những việc sai trái được khắc phục bởi ban quản trị này." Ông ta nói rằng Coca-Cola "có đầy dẫy xấu xa, tham nhũng, đồng lõa trong các vụ vi phạm nhân quyền qui mô lớn, bao gồm cả hoạt động tra tấn và giết người", rằng Daft là một kẻ nói dối, ông ta thét lớn, và ban lãnh đạo công ty là một lũ "tham lam vô độ", rằng công ty là một kẻ hạ đẳng tận đáy xã hội chỉ biết kiếm tiền bằng cách "hủy hoại hàng loạt các cộng đồng dân cư." Trong khi Daft đang cố lấy lại quyền kiểm soát đại hội bằng tất cả thành công của một giáo viên trợ giảng , Rogers tiếp tục la hét và lật tới lật lui một xấp giấy đầy chữ trên tay. Daft nói thời gian của ông ta đã hết và yêu cầu ông ta dừng lại, nhưng Rogers vẫn cứ tiếp tục. Các nhân viên âm thanh ngắt điện micro, nhưng giọng nói của Rogers quá tốt để bị nhấn chìm giữa đám đông ngay cả khi không dùng đến micro. Cuối cùng, một nhóm sáu nhân viên an ninh phải tới vật ông ta xuống sàn và khiêng ông ta ra ngoài trong khi cử tọa nhìn trân trối và Daft thì đứng đó chết trân không biết làm gì để giữ trật tự ngoài việc nói với các nhân viên an ninh: "Xin nhẹ tay. Xin nhẹ tay." Rồi ông ta lẩm bẩm với một đồng nghiệp ngồi gần đó: "Lẽ ra chúng ta không nên cư xử với ông ta như thế." [24]

Sau màn đấu vật này, một sự im lặng trong lo lắng bao trùm cả khán phòng. Xơ Vicky Berkemp của Dòng Chúa Cứu Thế bước lên cầm lấy micro. Bà có bài phát biểu ngắn về hiểm họa AIDS và đề nghị ban giám đốc của Coke thông tin cho các cổ đông về ảnh hưởng của đại dịch AIDS đối với hoạt động kinh doanh của Coca-Cola. Vì AIDS không có liên quan gì đến chuyện kinh doanh của Coca-Cola nên ban giám đốc chấp nhận lời đề nghị của Xơ Vicky. Sau đó, các cổ

đông khác lần lượt đưa ra các kiến nghị thể hiện quan điểm của mình về việc trích lập quỹ lương hưu quá mức. Ban điều hành đại hội đề nghị tiến hành bỏ phiếu lấy ý kiến cổ đông về các kiến nghị này.

Cuối cùng, kết quả bỏ phiếu bầu ban quản trị được công bố. Đây là giây phút Buffett sợ hãi nhất. “Mỗi ứng cử viên nhận được hơn 96% phiếu thuận, riêng Buffett nhận được hơn 84% phiếu thuận.” [25] Luật sư trưởng của công ty tuyên bố.

Bị tách riêng trước công chúng với số phiếu bầu thấp nhất là một sự sỉ nhục. Chưa bao giờ có một nhóm cổ đông nào phản đối ông trước đây. CalPERS và ISS dành 16% phiếu bầu để chống lại ông, trong khi các nhà đầu tư là các tổ chức lại dồn phiếu cho ông. Dường như đó không phải là một chiến thắng vẻ vang gì. Hiếm khi nào Buffett cảm thấy hối tiếc vì đã phục vụ trong các ban quản trị nhiều như lúc này. Tuy nhiên, ông không có nhiều thời gian để nghĩ ngợi thêm nữa, vì Daft đã cầm micro chuẩn bị trả lời câu hỏi của các cổ đông và Đức cha Jesse Jackson ngay lập tức đứng phắt dậy cướp diễn đàn.

“Thưa Ông Daft và các thành viên ban quản trị,” ông bắt đầu với giọng nhừa nhựa. “cho phép tôi nói ngay từ đầu rằng… trong khi nhiều người không đồng ý với người phát biểu đầu tiên rằng… Tuy vậy, việc đưa ông ấy ra ngoài bằng vũ lực… là không xứng đáng… với phẩm giá… của công ty này. Đó là… một phản ứng… thái quá… Đó là… một sự sử dụng quyền lực quá mức cần thiết… Tôi… muốn biết rằng,” Jackson hỏi một cách hoa mỹ, “có người… da màu nào… trong số những người đang được xem xét vào vị trí CEO hay không?”

Ý kiến của các sinh viên về sự hiện diện của Coke trong khuôn viên trường học của họ và những cáo buộc cho rằng công ty đã mưu sát các thủ lĩnh công đoàn ở Columbia lúc này đã dịu xuống nhiều so với những lời lẽ cực đoan ban đầu. Daft cố sức tuyên bố kết thúc kỳ đại hội cổ đông thảm họa nhất trong lịch sử của Coca-Cola vì các thành viên hội đồng quản trị buộc phải thề rằng việc CEO mất quyền kiểm soát đại hội như thế này không được phép tái diễn một lần nào nữa.

Sau thất bại này, cuộc tìm kiếm CEO càng trở nên cấp bách hơn. Steve Heyer, một ứng cử viên nội bộ, đã bị bác bỏ trong cuộc họp hội đồng quản trị gần nhất và đang rời khỏi công ty để mưu cầu các lợi ích khác tại chuỗi Khách sạn Starwood, cùng với một khoản đền bù trọn gói mà một lần nữa lại gây bối rối cho Coca-Cola. Cuối cùng, ban quản trị tiếp xúc với một ứng viên khác, 60 tuổi, mà họ đã từng bàn bạc với nhau, Neville Isdell, người đã nghỉ việc sau khi bị Doug Ivester cho phơi áo một vài năm về trước. Là một người Ai-len cao to có

sức thu hút của lãnh tụ, lớn lên tại Nam Phi, Isdell được các thành viên ban quản trị mến mộ. Tuy nhiên, vào lúc này Coca-Cola không thể làm gì để thỏa mãn cử tọa của mình. “Mang vào những người đã nghỉ việc có thể gây phản ứng mạnh vì mọi người e rằng công ty thuê phải một Daft nữa.” [26] Isdell được cho là một nạn nhân trong tương lai dưới búa rìu của ban quản trị, vì họ đã từng mang tiếng xấu bởi sự tẻ nhạt và thái độ thất thường của mình. [27]

Tuy nhiên, đó cũng vẫn là cái ban quản trị đã ngồi mọc rễ từ những năm về trước cho tới bây giờ, như thể nó là chỗ để chân của Goizueta vậy. Cái chết không đúng lúc của Goizueta để lại sự lóng ngóng cho ban quản trị, bao gồm phần lớn những người từng phục vụ dưới thời Goizueta, đến nỗi họ đã chia thành hai phe. Trong thời gian sáu năm không có người đứng đầu, một nhóm các giám đốc chuyên môn đã nắm lấy dây cương cỗ xe *The Real Thing’s* *[28]* đang lồng lên. Cũng trong thời gian này, công ty đã bỏ lỡ các xu thế của thị trường và ra nhiều quyết định sai lầm. Để đuổi kịp thị trường và sửa sai, Coca-Cola cần một CEO mạnh mẽ và quyết đoán đến mức độc tài để chế ngự các phe phái trong hội đồng quản trị. Isdell có thể tồn tại được bao lâu là tùy vào việc ông ấy mạnh mẽ như thế nào trong vai trò CEO của mình.

Buffett phát biểu về vấn đề quản lý thu nhập; Keough bắt đầu giúp đỡ Isdell như ông đã từng giúp các CEO khác của Coca-Cola. Isdell nhận sự hỗ trợ của Keough nhưng hóa ra ông ấy lại không cần nhiều đến vậy.

---

[1] . *Phỏng vấn Kathleen Cole.*

[2] . *Phỏng vấn Jamie Dimon, Jeffrey Immelt.*

[3] . *Corporate America là thuật ngữ không chính thức chỉ thế giới các công ty, tập đoàn hoạt động trong lòng nước Mỹ nhưng không thuộc quyền sở hữu của chính phủ Mỹ. – ND*

[4] . *Báo cáo thường niên và Thư gởi cổ đông năm 2004 của Chủ tịch Berkshire Hathaway.*

[5] . *Thư gởi cổ đông năm 2006 của Berkshire Hathaway. Buffett đã trình bày những tiêu chí này trên quan niệm cá nhân trước đó.*

[6] . *Bài báo “The Real Story” của tác giả Betsy Morris, đăng trên tạp chí Fortune số ra ngày 31/05/2004.*

[7] . *Các nhà đầu tư cảm thấy rằng Coke nên tấn công mạnh vào lĩnh vực nước uống không có ga. Tuy nhiên, công ty vẫn cứ khăng khăng rằng việc phát triển toàn cầu những sản phẩm nước giải khát có ga – sản phẩm có biên cao nhất – là con đường duy nhất cần theo đuổi. Với giá 50 đô la, bằng 24 lần lợi nhuận và 8,6 lần trị giá kế toán, giá cổ phiếu vẫn khá đắt.*

[8] . *Managed Earnings là phần lợi nhuận thực tế cao hơn số liệu báo cáo tài chính được khai tăng trong năm kinh doanh tốt và khai giảm trong năm kinh doanh xấu để cân đối chi phí – lợi nhuận của một công ty. – ND*

[9] . *Ponzi là trò vay tiền của người sau để trả nợ cho người trước. Kẻ đi vay đưa ra cam kết trả lợi tức cao cho người cho vay và quảng cáo với họ về những người đã từng nhận được lợi tức cao trước đây để hấp dẫn người cho vay. Bằng hình thức này, kẻ đi vay càng ngày càng vay được những khoản tiền lớn hơn từ nhiều người cho vay mới hơn. Điểm kết thúc của trò này là một sự đổ vỡ hàng loạt vì kẻ "chủ mưu" không còn khả năng chi trả, hoặc bị những người tham gia cùng lúc tẩy chay. Trò này do Charles Ponzi (1882 – 1949), một người Ý nhập cư tại Mỹ, "phát minh" ra vào những năm 1919-1920 sau khi huy động được số tiền 15 triệu đô la từ hàng vạn người vào thời kỳ đó. Ponzi sau đó bị bắt và phạt tù hơn 10 năm. Nhờ "thành tích" này mà Ponzi được xem là ông tổ của các trùm lừa đảo tín dụng đa cấp. – ND*

[10] . *Dưới thời Ivester, Coca-Cola chịu tổn thất 103 triệu đô la do vụ thu hồi ở châu Âu. Năm 1999, Daft phải thông báo lỗ lần đầu tiên trong thập kỷ với thiệt hại tổng cộng 1,6 tỉ đô la. Sau đó, theo IQ2000, Daft thông báo quý thua lỗ liên tiếp thứ 2 của Coke – thiệt hại do đợt tái cơ cấu/giảm biên chế khổng lồ và việc phải hạ công suất đóng chai dư thừa ở Ấn Độ. Trong năm 2000, Coke phải chịu thêm nhiều thiệt hại và phải hạ dự báo tỉ lệ tăng trưởng toàn cầu hàng năm từ 7-8% xuống còn 5-6%. Sau Vụ 11/9, Coke phải thay đổi mục tiêu một lần nữa.*

[11] . *Tap-dance hay còn gọi là Nhảy Thiết hài là một điệu nhảy rất độc đáo có xuất xứ từ Mỹ. Kỹ thuật cơ bản của điệu nhảy này là dùng gót chân, mũi chân và bàn chân tạo ra những âm thanh sôi động và vui tai. Giày sử dụng cho điệu nhảy là một lọai giày đặc biệt có gắn những miếng sắt bên dưới và mũi, giúp tạo ra tiếng những lóc cóc rộn ràng khi nhảy. – ND*

[12] . *Giả như Berkshire đòi hỏi một thỏa thuận đặc biệt. Với 120 triệu đô la giá trị chuyển nhượng, điều này có thể đáng 10 xu một cổ phần, ước lượng đại khái như vậy. Berkshire thu lợi nhuận 5.309 đô la từ cổ phần loại A trong năm 2003 (công ty không thể hiện giá trị xu trên mỗi cổ phần trong báo cáo tài chính). Với một cổ phần loại B, lợi nhuận là 3/10 xu trên mỗi cổ phiếu. Rất khó*

để tin rằng với lợi nhuận quá nhỏ bé như thế có thể khiến Buffett đồng ý làm điều gì đó trái ngược với quyền lợi của Coca-Cola chẳng hạn như bắt buộc từ chối một hợp đồng lớn với Burger King để chỉ bán Coca-Cola tại chuỗi Dairy Queen. Và nó cũng sẽ là thế ngay cả khi Berkshire không sở hữu cổ phiếu nào của Coca-Cola. Vấn đề với cách tiếp cận ISS là phương pháp lên danh sách kiểm tra những người theo chính thể chuyên chế của nó được áp dụng một cách áp đặt và thiếu tính cân đối.

[13]. *CalPERs cũng phản đối việc bầu Herbert Allen, cựu Thượng nghị sĩ Sam Nunn và Don Keough do những mối quan hệ làm ăn của họ với công ty.*

[14]. *Bài báo "Conflict-Cola" của tác giả Herbert Allen, đăng trên Wall Street Journal số ra ngày 15/04/2004.*

[15]. *Những đoạn trích từ một bản khảo sát các thành viên Hội đồng quản trị do PriceWaterhouseCoopers tiến hành và được công bố trong tạp chí Corporate Board Members phát hành tháng 11-12/2004. PWC hoàn toàn không có những lời bình luận hay quan điểm nào chống lại Buffett.*

[16]. *Darth Vader là tên một nhân vật trong bộ phim truyện Chiến tranh giữa các vì sao (Star Wars). – ND*

[17]. *Bài báo "CalPERS Chief Relaxes in the Eye of the Storm" của tác giả Deborah Brewster và Simon London, đăng trên tạp chí Financial Times số ra ngày 02/06/2004.*

[18]. *Phỏng vấn Don Graham.*

[19]. *Bài báo "Coke Shareholders Urged to Withhold Votes for Buffett", đăng trên báo Atlanta Business Chronicle số ra ngày 09/04/2004.*

[20]. *Trong bài báo "The Rise of Independent Directors in the U.S., 1950 – 2005: Of Shareholder Value and Stock Market Prices" (đăng trên tạp chí Stanford Law Review số ra tháng 04/2007), tác giả Jeffrey N. Gordon kết luận: "Một trong những vấn đề nan giải hiển thị trong lối điều hành doanh nghiệp theo kinh nghiệm là thiếu sự tương đồng giữa sự hiện diện của các giám đốc độc lập và hiệu quả kinh tế của công ty. Rất nhiều nghiên cứu đã tìm kiếm trong vô vọng một hiệu quả đáng kể về kinh tế cho hiệu suất hoạt động tổng thể của cả công ty."*

[21]. *Vấn đề này được giải quyết thông qua một nghị quyết tán thành vào ngày 18/04/2005. Trong đó công ty không cần trả khoản phạt nào và cũng không cần thừa nhận làm sai mà phải hứa làm sạch bản kiểm toán nội bộ, cũng như sự*

tuân thủ luật lệ và hệ thống công khai thông tin trong công ty.

[22]. *Liên đoàn Thủy tinh, Khuôn mẫu và Đồ gốm Quốc tế cũng có phát biểu tại hội nghị.*

[23]. *Franz Kafka (1883 – 1924): Nhà văn nổi tiếng gốc Czech nói tiếng Đức. Một số tác phẩm nổi tiếng của ông có thể kể là: Description of a Struggle (1904 – 1905), In the Penal Colony (1914), Jackals and Arabs (1917), A Little Woman (1923), The Trial (xuất bản 1925), The Castle (xuất bản 1926), The Amerika (xuất bản 1927). – ND*

[24]. *Bản thảo, Đại hội cổ đông thường niên 2004 của Coca-Cola, được sự cho phép của công ty Coca-Cola; đọc thêm bài báo "Coke's World of Woes" của 2 tác giả Adam Levy và Steve Matthews, đăng trên tạp chí Bloomberg Markets số ra tháng 07/2004; Phỏng vấn một số giám đốc và nhân viên công ty.*

[25]. *Bản thảo, Đại hội cổ đông thường niên 2004 của Coca-Cola, được sự cho phép của công ty Coca-Cola.*

[26]. *Bài báo "Coke's World of Woes" của hai tác giả Adam Levy và Steve Matthews. Tờ New York Times nguyền rủa Coke vì trả phụ cấp thôi việc cho Heyer và các vị giám đốc khác qua bài báo "Another Coke Classic" trong số ra ngày 16/06/2004. Tuy nhiên, không phải ai cũng chỉ trích: tờ Economist cho rằng Isdell đã "được các nhà đầu tư và các nhà phân tích đón nhận như một người có đôi tay an toàn" (xem bài báo "From Old Bottles", số ra ngày 08/05/2004).*

[27]. *Ví dụ, trong quyển The Real Thing: Truth and Power at the Coca-Cola Company, Nhà xuất bản Random House, New York phát hành năm 2004), tác giả Constance L. Hays đã đưa ra suy luận này.*

[28]. *The Real Thing là tên và khẩu hiệu của chiến dịch quảng cáo năm 1971 của Coca-Cola. – ND*

61.

“NGỌN LỬA THỨ BẢY”

New York, Sun Valley, Cody, tháng 3 – tháng 7 năm 2004

Thế là Buffett đã có 26 kỳ nghỉ cuối tuần ở San Francisco. Ông và Susie đã cùng xem gần 100 tập của sê-ri hài kịch Frasier. Cả gia đình vẫn duy trì “hàng rào bảo vệ” và Susie hầu như không tiếp bất kỳ ai.

Bà bắt đầu ăn các loại thực phẩm tươi sống đã được chế biến. Tom Newman, bạn của bà, một nhà cung cấp thực phẩm và là một đầu bếp, cố gắng làm cho bà thích các món ăn khác bồi bổ cơ thể tốt hơn so với kem và sô-cô-la mạch nha. Ông chế biến riêng cho bà các món cà-rốt xay nhuyễn, cải spinach trộn kem, khoai tây nghiền, xà lách trộn trứng và “bất cứ món gì có thể giúp bà tăng cường dinh dưỡng tốt nhất.” [1]

Vào tháng Ba năm 2004, bà đến bệnh viện chụp cộng hưởng từ lầu đầu tiên sau cuộc phẫu thuật và đợt xạ trị dài ngày. Buffett biết việc này có ý nghĩa như thế nào. Susie đã nói rằng bà sẽ không chịu bất kỳ một cuộc phẫu thuật nào nữa.

“ Susie sẽ không trở lại bệnh viện nữa đâu. Không bao giờ. Tôi nghĩ kết quả sẽ tốt đẹp, nhưng…”

Kết quả chụp cộng hưởng từ cho thấy không còn ung thư. Buffett quá đỗi vui mừng. Ông nói Susie bảo rằng các bác sĩ của bà đã nói điều này có nghĩa là nguy cơ tái phát không còn nữa. Susie đã nói theo cách đó vì bà biết Buffett cần nghe điều ông cần phải tin Thực ra, Tiến sĩ Schmidt nói bà có thể hoàn toàn yên tâm trong năm đầu tiên, còn sau đó ông không chắc điều gì sẽ xảy ra. [2]

Hàng tháng liền bị nhốt trong nhà vì bệnh tật, giống hệt lần bà bị ốm nặng thời còn bé, đã ảnh hưởng rất lớn đến Susie. Dù còn rất yếu, nhưng khát vọng sống bị dồn nén của bà một lần nữa lại bùng lên. Bà nói: “Tôi muốn đi thăm các con các cháu của tôi. Tôi muốn gặp tất cả mọi người. Tôi sẽ làm tất cả mọi điều tôi thích cho tới khi Tiến sĩ Schmidt bảo tôi không được làm gì nữa.” [3]

Và điều đầu tiên bà muốn làm là đến ở ngôi nhà tại Laguna Beach và tập hợp con cháu đến chơi. Vì Warren, bà sẽ tham gia đại hội cổ đông của Berkshire. Bà muốn đủ mạnh mẽ để tham dự buổi ra mắt đầu tiên của vở diễn *Spirit – The Seventh Fire* [4], dự kiến sẽ diễn ra tại Omaha vào tháng Bảy. Ngoài ra, bà còn một danh sách dài những việc cần làm khác.

Mái tóc của bà, đã chuyển sang trắng từ vài năm trước, giờ đây được cắt thật sát. Khuôn mặt của bà trông vẫn còn trẻ trung nhưng có phần gầy đi và không khác nhiều so với trước. Giọng nói của bà hơi khác hơn nhưng mọi người dễ dàng quên đi những gì vừa xảy ra và cũng không để ý rằng lúc này bà chỉ còn lại rất ít sinh lực.

Mối bận tâm của Buffett là liệu bà có thể tham dự đại hội cổ đông của Berkshire vào tháng Năm hay không. Cuộc đại hội đã từng diễn ra theo hình thức tượng trưng đến nỗi một sự đánh giá về sự quan tâm của mọi người dành cho ông phải dựa vào thiện chí của họ trong việc tìm đường đến Omaha tham dự sự kiện này. Sự hiện diện của Susie tái xác nhận với ông điều đó. Bà không những là một cử tọa, mà là một phần của sự kiện này. Nếu bà không thể tham dự, điều đó cũng giống như thể một nữ diễn viên chính bị mất tích ngay trên sân khấu vậy.

Gia đình Buffett đã hình thành một thế tam giác vào kỳ nghỉ ngay tuần đại hội cổ đông để Astrid (người cho rằng toàn bộ sự kiện này thật đáng chán và rất vui khi được miễn tham gia) đi cùng Warren đến những sự kiện *sau* sân khấu, giống hệt như cách bà chăm sóc Warren ngoài đời thực, trong khi Susie tham dự các sự kiện "chính thức" *trước* công chúng trong vai trò của một "người vợ". Bà ngồi tại khu vực dành cho hội đồng quản trị và hát mở màn cùng với Ban nhạc Al Oehrle's trên sân khấu của Borsheim's vào chiều Chủ Nhật. Vai diễn phụ của Daisy Mae trung thành ngày càng xuất sắc hơn theo thời gian. Ông rất mong tất cả họ đều tham dự trong vai trò của mình. Hết lần này đến lần khác trong suốt những ngày cuối tuần, một âm thanh lách cách vang lên như báo trước mỗi khi có sự xuất hiện của Carol Loomis với vòng đeo tay là một bộ sưu tập 27 miếng vàng và ngọc to bằng bao diêm, trên tay là bản sao các báo cáo tài chính năm của Berkshire Hathaway – mỗi năm một bản mà cô đã biên tập lại cho Buffett. Sharon Osberg cũng là một phần của sự kiện này với nhiệm vụ tiếp đón bất kỳ vị cổ đông nào muốn chơi bài bridge với nhà vô địch vào chiều Chủ Nhật bên trong gian lều trắng lớn được căng bên ngoài Borsheim's. Buffett chưa nghĩ ra được Daisy Mae và Devon Spurgeon nên giữ vai trò gì. Spurgeon, cựu phóng viên của *Wall Street Journal*, người từng viết bài và đưa Berkshire Hathaway lên trang bìa của tờ nhật báo này trong một thời gian, sẽ bắt đầu vào trường luật vào mùa thu

sắp tới. Buffett đã kết nạp Spurgeon làm thành viên mới trong nhóm của ông, một hành động hiếm có trong những năm qua. Buffett thực lòng đề nghị cô làm lễ kết hôn ngay tại đại hội, nơi ông có thể dắt tay cô đi giữa hai hàng ghế dài dằng dặc giữa khán phòng lên trên sân khấu để trao cô tận tay chú rể. “Hãy thử tưởng tượng xem cô sẽ nhận được bao nhiêu là quà mang dấu của Borsheim’s!” Ông nói. Hết sức xúc động trước sự chân tình của Warren – và thận trọng nhìn ra viễn cảnh báo chí sẽ đăng tải những câu chuyện giật gân mô tả lễ cưới của cô như một bản sao của Berkshire về một đám cưới tập thể – nhưng Spurgeon và vị hôn phu của cô, Kevin Helliker, đã quyết định làm lễ cưới tại Italy. Buffett dành cho cô một ghế cùng với các nhà quản lý trong khu vực đã được dành trước cho họ. [5] Osberg và Loomis, những người trên thực tế đã là thành viên của gia đình Buffett, ngồi tại khu vực dành cho các thành viên trong gia đình và các giám đốc của Berkshire.

Tất cả những người khác đều phải tự mình tìm những chỗ không bị khuất tầm nhìn bởi những hàng cột. Năm nay, dễ có đến 20.000 người đăng ký tham dự đại hội.

Một thị trường chợ đen những phe vé hình thành và hoạt động nhộn nhịp trên eBay. Họ đấu giá thẻ tham dự đại hội với giá 250 đô la cho mỗi bốn thẻ. Buffett kinh hoàng trước hiện tượng này. Ai đời những tấm thẻ tham dự một đại hội cổ đông mà cũng bị bán chợ đen như thế này? Họ quảng cáo trên eBay rằng: “… Có khả năng gặp riêng Buffett, hoặc đặt câu hỏi cho ông ấy tại đại hội… Người thắng đấu giá được nhận sách hướng dẫn du lịch Omaha. Thẻ này còn giúp bạn mua hàng với giá ưu đãi đặc biệt dành cho nhân viên của công ty tại Nebraska Furniture Mart và Hiệu Kim hoàn Borsheim’s, được dự tiệc nướng, tiệc cocktail tại Borsheim’s… tiệc chiêu đãi cổ đông tại nhà hàng ưa thích nhất của Buffett… và được vào tham quan nhiều công ty con của Berkshire.”

Giống hệt tính cách của dòng họ Buffett, Warren muốn các tay phe vé chợ đen kia phải dừng lại. Ông không chấp nhận bất cứ một người nào bị bòn rút bởi các tay phe vé chỉ vì muốn tham dự đại hội cổ đông của ông. Người đàn ông, mới chỉ một, hai năm trước đây, còn tự nhận (vì lý do tốt đẹp) rằng mình dốt công nghệ nên không thể thiết lập trang bán lẻ e-tailer của mình trên eBay, thì giờ đây lại đang rao bán ầm ỉ 5 đô la một cặp thẻ dự đại hội. Mọi người nóng lòng gởi email vào hỏi liệu những tấm thẻ đó là thật hay không, liệu họ có bị đối xử khác so với các cổ đông “thực” không?

Câu trả lời là không. Đó là những tấm thẻ thật, bất kể họ có được chúng bằng cách nào. Và, với động thái này, Berkshire Hathaway – một thời là câu lạc bộ của những con người “đẳng cấp” được Buffett xem như bạn bè – bất ngờ trở

thành một câu lạc bộ của những người hâm mộ. Buffett đã mở cửa và đang mời *tất cả mọi người* bước vào bên trong.

Trung tâm Hội nghị Qwest mới toanh của Omaha vươn lên như một rạp xiếc bằng bạc khổng lồ bên bờ sông Missouri. Mặt trước của nó lấp lánh như một tấm gương vào tòa nhà Đại Khán phòng Civic cũ kỹ bụi bặm, vốn là khung cảnh của bốn kỳ đại hội gần nhất. Kelly Muchemore tới lui thoăn thoắt giữa sàn đại hội từ nhiều ngày trước với máy bộ đàm để chỉ huy và phối hợp sắp xếp từng bành cỏ khô, hoa tươi, trụ đèn và hàng tấn mùn rơm rạ để tạo cảnh quan hay phủ quanh các gốc cây tại khu triển lãm. Đội quân lắp đặt đã dựng các gian hàng tại các khu kế cận để trưng bày các loại mái hiên, máy nén khí, những bộ dao bếp, bách khoa toàn thư, máy hút bụi, khung tranh ảnh, giày dép, sách của nhà xuất bản Bookworm, bánh kẹo, quầy bán bảo hiểm… Họ cũng gắn các biển chỉ dẫn đánh dấu các con phố và đại lộ "Berkyville" [6] chạy vòng quanh giữa các gian trưng bày. Phía trên sân khấu, các kỹ thuật viên đang kê một chiếc bàn dài phủ khăn trắng có các micro, nơi Buffett và Munger sẽ ngồi vào đó. Cùng lúc, các kỹ thuật viên khác đang thử bảng điều khiển hệ thống ánh sáng phục vụ cho tiết mục sẽ mở màn đại hội. Một phòng thay đồ cá nhân hạng "sao" được thiết kế riêng ngay sau hậu trường để Susie có chỗ nghỉ ngơi. Một chiếc xe tải bọc thép được kéo vào, trong xe có một đôi giày cao bồi nạm đá quý trị giá 250.000 đô la dành làm vật trưng bày của Justin. Một máy chiếu phim cùng với màn hình và những chiếc gối đang chờ đợi phục vụ các nhân viên bị kiệt sức của Berkshire Hathaway, những người tình nguyện phục vụ không công tại đại hội.

Buffett vênh mặt đi vòng quanh văn phòng như một cậu thiếu niên mới lớn. Nhiều khách tham quan, trong đó có một nhóm sinh viên, tạt vào thăm ông. Giọng nói của ông khàn khàn trong suốt tuần lễ chuẩn bị đại hội. Số lượng khách đến thăm mỗi ngày một tăng. Những người thân cận cằn nhằn ông phải giữ giọng để phát biểu trong đại hội, nhưng ông bỏ ngoài tai tất cả. Ông dùng thuốc xịt thông cổ và tiếp tục trò chuyện với khách khứa. Có hơn 1.000 khách đến dự đại hội từ bang Texas, 2.000 từ California, 1.500 từ bên ngoài nước Mỹ. Một nhóm 77 người khác đã thuê riêng một chiếc máy bay từ Úc đến Omaha.

Đến ngày thứ Sáu trước đại hội thì giọng nói của Buffett giống như giọng của một người vừa qua một cơn cảm cúm nặng. Tuy nhiên, ông vẫn từ chối ngừng trò chuyện. Thực ra, chưa bao giờ ông làm điều đó trong đời. Từ thời ông còn bé và làm kinh ngạc những người bạn của cha mẹ mình bằng sự khôn trước tuổi; từ thời ông cho thầy cô giáo trong trường trung học của mình những lời khuyên về chứng khoán; từ thời các thành viên Alpha Sig vây quanh ông để nghe ông thuyết giảng tại các buổi tiệc của hội sinh viên nam; từ thời ông và Graham làm

thành một bộ đôi quanh các bàn hội nghị tại Đại học Columbia; từ thời ông bán cổ phiếu GEICO như một dược sĩ kê đơn; từ thời ông nhặt viên phấn đầu tiên và giảng dạy về đầu tư tại các khóa học ban đêm; từ thời ông "bỏ bùa mê" mọi người tại các buổi tiệc cocktail ở Omaha bà các buổi tiệc tối ở New York; từ cuộc gặp đầu tiên với các cộng sự cổ đông cho tới cuộc gặp cuối cùng; từ ngày ông trả lời các câu hỏi của Conrad Taff trong cuộc họp cổ đông khởi nguồn của Berkshire Hathaway trên căn gác xép cũ kỹ của nhà Seabury Stanton cho đến khi nhóm sinh viên gần đây nhất tới gõ cửa nhà ông – chừng nào ông còn có thể giảng dạy một điều gì đó có ích cho người khác, ông sẽ không bao giờ ngừng nói chuyện.

Vào tối thứ Sáu, ông nói chuyện với một nhóm nhỏ tại buổi tổng duyệt chương trình, [7] sau đó ông đến thẳng buổi ăn tối thân mật do Charlie Munger tiếp đãi. Trước bình minh ngày hôm sau, các nhà cung cấp đã giao các phần ăn đến khu vực báo chí, hậu đài, và Cà phê Beehive của các nhà thầu bán lẻ. Mọi người mặc quần soọc với áo khoác thể thao, áo thun có cổ hoặc không cổ và đội những chiếc nón khổng lồ màu vàng làm bằng mút mềm xếp thành hàng dài trước cửa vào đại hội trong một cảnh tượng trông như hàng người trước cửa hiệu Macy's vào buổi sáng sau Lễ Tạ ơn. Khi các cánh cửa được mở ra vào lúc 7 giờ sáng, họ chạy ùa vào khán phòng và giành những chỗ ngồi tốt nhất cho mình. Vào lúc 8 giờ 30, mọi ghế trống đều đã có chủ. Khi ánh sáng đèn trong khán phòng mờ dần, tiếng trò chuyện lập tức dừng lại. Không một tiếng huýt sáo, không một người nào lững thững vào trễ. Toàn bộ cử tọa chăm chú chờ đợi. Nhạc nổi lên và máy chiếu phim bắt đầu chạy.

Đoạn phim mở màn cho kỳ đại hội năm nay đã tiêu tốn của Buffett khá nhiều sức lực hồi mùa xuân, giữa những chuyến đi về San Francisco và những cuộc điện thoại dài hàng giờ về các vấn đề rắc rối của Coca-Cola. Đây là lần đầu tiên đoạn phim này có sự trợ giúp thực sự của Hollywood về kịch bản, quay, dựng phim và – trong sự sung sướng tột cùng của Buffett – sử dụng kỹ thuật phân thân. Vâng, đó chính là hồn ma của ông! Ông đã xem đi xem lại nhiều lần trong văn phòng của mình và có thể đoán trước phản ứng của khán thính giả.

Gương mặt của Arnold Schwarzenegger, vị thống đốc mới của California, xuất hiện trên màn ảnh. Arnold đang ngồi sau bàn làm việc bên trong một phòng tập thể hình chất đầy dụng cụ tập luyện. Phim chuyển sang cảnh nhại theo bộ phim *An Officer and a Gentleman* , trong đó Arnold, trong vai Lou Gossett, trừng mắt nhìn hồn ma Buffett đang khốn khổ tập luyện với cường độ cao như một hình phạt vì đã phát ngôn bừa bãi với tờ *Wall Street Journal* về luật thuế bất động sản thừa kế bất công và kỳ quặc của California trong cuộc bầu cử thống

đốc bang vừa qua. Buffett rất căm hận tờ báo vì đã chủ ý sử dụng có chọn lọc lời nói của ông. Và ông đã giành chiến thắng vang dội trong lòng độc giả bằng cách viết một lá thư gởi tới ban biên tập nói rõ quan điểm của mình và cho đăng lên cả trang web của Berkshire. Từ đó về sau, ông vừa phải chiến đấu với nó, vừa phải sống chung với nó.

"Anh muốn bỏ ngang! Nói đi! Anh đang muốn bỏ ngang phải không?" Arnold gầm lên.

"Không, thưa ngài! Ngài không thể ép tôi như thế! Không đâu thưa ngài! Tôi không còn nơi nào khác để đi cả!" Buffett hét lại. Nhưng rồi ông cũng hoàn thành bài tập nặng một cách dễ dàng như thể ông đang ngồi ghế bành mà đọc *Journal* ngay trong nhà của mình.

Cảnh phim mờ đi và chuyển sang cảnh phòng làm việc của thống đốc, Arnold đang ngủ gục trên bàn làm việc.

"Thưa Thống đốc." – Viên tùy tùng gọi khẽ.

"Tôi không còn nơi nào khác để đi cả! …Hả, gì thế?" – Arnold hỏi.

"Thời gian nạp lại năng lượng đã hết, thưa ngài. Đã tới giờ làm việc. Xin hãy tìm thêm một vài giải pháp để thoát khỏi mớ bòng bong mà chúng ta đang vướng vào." – Viên tùy tùng nói.

"Hả? Ồ, à được! Chà! Tôi vừa có một giấc mơ kỳ lạ nhất trong đời…"

Arnold nhặt một tờ tạp chí trên mặt bàn và mặt ngài Thống đốc bỗng nhăn lại. Trên trang bìa của tờ *Muscle & Fitness* là khuôn mặt với nụ cười giả tạo của Buffett được gắn lên trên cơ thể lực lưỡng, săn chắc cuồn cuộn của… Schwarzenegger! Arnold ngả người ra sau, nét mặt lộ rõ vẻ kinh ngạc đến khiếp đảm. [8]

Chính là nó đấy, giấc mơ điên cuồng thời trai trẻ của Buffett. Để hoàn thành đoạn phim này, ông đã phải vất vả tới lui cùng lực sĩ thể hình số một thế giới và cũng nhờ một chút phép màu của điện ảnh. Nữ lực sĩ Pudgy Stockton hẳn phải rất ấn tượng khi nhìn thấy hình bức ảnh này.

Cả cử tọa ồ lên thích thú. Phim chuyển sang cận cảnh Buffett và Charlie, đặc biệt miêu tả Buffett như một siêu anh hùng ở mọi góc độ. Hầu hết các đoạn phim châm biếm và hoạt hình đều khắc họa hình ảnh Buffett và Munger như những kẻ bần tiện.

Cuối cùng, cả khán phòng bỗng tối đen trong giây lát. Sau đó, trong khi đèn sân khấu được bật lên thì Susie, trong bộ váy đầm và chiếc áo len dài tay màu

hồng, trông có vẻ ốm đi đôi chút, bước một cách nhanh nhẹn ra ngoài khán phòng và đi thẳng đến khu vực dành cho các thành viên ban quản trị ngay trước sân khấu và an tọa ở đó. Kế tiếp, Buffett và Munger bước vào như một cặp dẫn chương trình truyền hình đứng tuổi và ngồi vào chiếc bàn được phủ khăn trắng. Các màn hình lớn để truyền hình ảnh trực tiếp của hội nghị được đặt quanh khán phòng để mọi người có thể nhìn thấy rõ hơn. Buffett đưa mắt nhìn xuống khán phòng tối đen bên dưới đầy ánh đèn chớp máy chụp hình và đầy ắp người đã kéo đến Nebraska để được xem ban nhạc *The Rolling Stones* biểu diễn.

Trước khi nhận câu hỏi, Buffett mở màn đại hội bằng cách nhanh chóng thông qua chương trình nghị sự kéo dài năm phút theo nghi thức chiếu lệ như mọi khi về việc bầu chủ tịch đoàn, báo cáo xét duyệt tư cách cổ đông tham dự đại hội và những việc đại loại như thế. Năm nay, hầu như ngay lập tức, một trong số các cổ đông đứng vào micro và nói bằng một giọng rụt rè rằng ông ta đang giữ lại lá phiếu của mình và đưa ra một kiến nghị, rằng Buffett xem xét việc sử dụng một vài CEO nào đó của các công ty của ông ta vào các vị trí giám đốc của Berkshire vì họ có năng lực tốt hơn Susie và Howie Buffett.

Một sự rùng mình có thể nghe thấy rõ từ khắp khán phòng. Kiến nghị đó, dù được trình bày với lời lẽ rất cung kính, nhưng mọi người vẫn cảm thấy như một gáo nước lạnh giội thẳng vào giữa cuộc hội nghị vốn được chuẩn bị rất trang trọng. Hầu hết các cổ đông đều bị sốc trước phát biểu này. Berkshire lúc này đã là tập đoàn lớn thứ 14 tại Mỹ với hơn 172.000 nhân viên, 64 tỉ đô la doanh thu và 8 tỉ đô la lợi nhuận hàng năm, nhưng trong lòng mọi người Berkshire vẫn là một tập đoàn do gia đình điều hành. Là cổ đông lớn nhất, Buffett có đủ số phiếu để bầu một vài thành viên ban quản trị và bổ nhiệm làm các giám đốc của Berkshire, nếu ông muốn. Ông nhìn thấy vai trò của gia đình ông cũng giống như vai trò của gia đình Walton đối với Wal-Mart, cũng là mối quan hệ giữa Quỹ Buffett và Berkshire. Không còn nghi ngờ gì nữa, cách ông chọn lựa ban quản trị hoàn toàn mang tính cá nhân và đó là quyền của riêng ông.

“Cảm ơn ông.” Buffett nói. “Charlie, ông có suy nghĩ gì về việc này không?”

“Quả bóng” được chuyền sang Munger – mà không hề có một sự phản ứng hay một lời bình luận hùng hồn nào – cho thấy Buffett bối rối thực sự. Tuy nhiên, Munger ở vào thế phải trả lời, vì những gì ông nói ra ám chỉ rằng ông có thể có một số tác động đến quyết định chọn lựa hội đồng quản trị của Buffett. Mặc dù vậy, ông không có gì để nói ngoài câu: “Tôi nghĩ chúng ta nên chuyển sang phần tiếp theo.”

Một kiến nghị khác được đưa lên. Tom Strobhar – đại diện cho Human Life

International, một trong những tổ chức từng tẩy chay Berkshire Hathaway và thành công trong việc buộc Berkshire phải chấm dứt chương trình đóng góp quỹ từ thiện – có bài phát biểu về vấn đề phá thai, vốn "quá lộ liễu" [đúng nguyên văn], như sau này ông ấy viết, và được ngụy trang dưới hình thức một danh sách các vụ tài trợ tranh cử. [9]

Buffett chỉ đơn giản đáp rằng Berkshire không có bất kỳ một vụ tài trợ tranh cử nào. Ý kiến đó bị bác bỏ.

Phần này của đại hội cho tới lúc này đã kéo dài hơn 30 phút, trong khi lẽ ra chỉ mất 5 phút, và lần đầu tiên sinh ra một cảm giác khó chịu mơ hồ bao phủ cả đại hội. Suốt thời gian đại hội diễn ra, các cổ đông với câu hỏi trên tay kiên nhẫn xếp hàng phía sau các bục phát biểu đã được đánh số và trang bị sẵn micro được bố trí khắp khán phòng. Lúc này Buffett mở đầu phần hỏi đáp bằng cách đề nghị được nghe ý kiến từ "cái micro được đánh số một". Thỉnh thoảng ông cau mày trước các câu hỏi làm ông bực bội. Ông dùng một câu hỏi về một đề tài khác để tạo cơ hội nói về vấn đề tham gia hội đồng quản trị Berkshire của gia đình ông. Ông nói, vợ và con trai ông giữ vai trò là "người gìn giữ văn hóa công ty, chứ họ không được lợi lộc gì từ vai trò này."

Đó là một giây phút đáng nhớ. Bởi lần đầu tiên ông phải bảo vệ quan điểm của mình trước công chúng về cách ông điều hành công ty. Tuy nhiên, từ đó về sau không ai hỏi câu nào có dính dáng đến chủ đề này nữa. Các cổ đông của Berkshire Hathaway hài lòng với những gì họ có. Buffett đã được mọi người tin cậy phó thác việc điều hành công ty theo bất cứ cách nào ông muốn, miễn là nó hiệu quả, và họ hạnh phúc với điều đó. Thế còn môi trường đầu tư thì như thế nào? Họ hỏi. Tiền vốn của chúng ta hiện chưa được sử dụng hết, ông đáp. Đó là một tình thế rất đau lòng, nhưng không nhức nhối như việc có một hành động nóng vội ngu ngốc nào đó.

Một người khác hỏi Buffett về việc ISS nói rằng họ nắm một lá phiếu chống lại ông trong hội đồng quản trị. "Tôi nghĩ đó là Bertrand Russell, người nói rằng đa phần con người thà chịu chết chứ không chịu suy nghĩ. Và thực sự là thế." Buffett trả lời.

"Việc cải tổ công ty chỉ gây tai hại, chứ không mang lại lợi ích gì. Một nhà hoạt động xã hội đưa ra ý kiến cho rằng việc Buffett tham gia hội đồng quản trị Coca-Cola là đi ngược lợi ích của Coca-Cola." Munger nói một cách cay độc. "Chỉ có các hoạt động điên rồ mới không mang lại lợi ích, đúng như cách họ nói." [10]

Năm nay mọi người lại hỏi Buffett đang làm gì với số bạc kim loại mà ông đã

mua một vài năm về trước. Ông dừng lại trong giây lát và sau đó nói rằng ông không thể đưa ra bình luận gì. Munger kín đáo tạo ra một vài âm thanh khó hiểu và các cổ đông lại ngồi xuống, mà không được khai sáng gì. Thực ra, số bạc đó đã được bán hết.

Buffett và Munger bắt đầu mở những gói đậu phộng rang ra ăn, trong khi những người khác kéo nhau xuống tầng hầm nhà trưng bày, nơi có 37 công ty con của Berkshire Hathaway đang bày bán sản phẩm, và tranh nhau mua sạch số đậu phộng rang tại gian hàng của See's Candies. Khi Buffett và Munger ăn kem que Dilly Bar của Dairy Queen, Dilly Bar được bán sạch. Người ta mua từng hộp kẹo See's và mang ngược trở lại lên khán phòng đại hội, nơi họ ngồi và nghe tiếng Buffett đang say sưa chắp, mút những viên kẹo See's từ bàn chủ tọa trên sân khấu.

Nhiều câu hỏi trùng lắp được đặt ra, nhưng cũng có những câu hỏi rất sâu sắc, và Buffett cố gắng trả lời tất cả các vấn đề ông muốn thảo luận. Năm nay, qua kỳ đại hội này, ông muốn trình bày chi tiết chủ đề "Tại sao tôi bi quan về đồng đô la?" Nước Mỹ, ông nói, giống như một gia đình chi tiêu vượt quá thu nhập. Người Mỹ đang mua một khối lượng lớn hàng hóa từ nước ngoài mà không đủ tiền thanh toán cho họ, bởi chúng ta không bán hàng hóa của chúng ta sang các nước khác nhiều bằng lượng hàng hóa họ bán vào nước chúng ta. Để bù đắp cho khoản chênh lệch này, chúng ta đi vay tiền trả nợ. Những người đang cho chúng ta vay hiện tại chắc chắn sẽ không thích cho chúng ta vay nữa trong tương lai.

Lúc này, Buffett nói tiếp, chúng ta đang chi thêm 2% trên tổng mức thu nhập của mình để trả lãi cho khoản nợ quốc gia này, điều đó có nghĩa là tình hình rất khó thay đổi. Có khả năng là, ông nghĩ, vào một thời điểm nào đó, các nhà đầu tư nước ngoài sẽ bảo rằng họ thích các bất động sản và các công ty của chúng ta, những "tài sản thực", hơn là những tấm giấy nhận nợ của chính phủ. Thế là chúng ta bắt đầu bán đi từng phần nước Mỹ, cũng như bán các tòa nhà văn phòng và các công ty vậy.

"Chúng tôi nghĩ rằng theo thời gian đồng đô la Mỹ sẽ giảm giá so với một số ngoại tệ mạnh khác," ông nói. Vì thế, nền kinh tế – vốn phát triển khá tốt trong vòng 20 năm qua, với cả hai điều kiện thuận lợi là lãi suất vay và mức lạm phát đều thấp – vào lúc nào đó sẽ theo chiều hướng ngược lại. Lãi suất có lẽ sẽ cao hơn, tỉ lệ lạm phát cũng thế. Đó là một viễn cảnh không tươi sáng. Và như mọi tiên đoán khác của ông, ông không nói điều đó sẽ diễn ra khi nào. Tuy nhiên, ông đã mua dự trữ 12 tỉ đô la các loại ngoại tệ mạnh cho Berkshire để phòng ngừa rủi ro sụt giá của đồng đô la Mỹ.

Trong khi Buffett và Munger nói về hiểm họa của việc vay nợ nước ngoài, nhiều người rủ nhau xuống cầu thang bộ và thang máy tới các gian hàng giày dép và xếp hàng để rút tiền từ thẻ tín dụng. Các nhân viên bán hàng của Tony Lama và Justin bán ra một đôi giày mỗi phút, từ các loại giày trơn bình thường cho tới các kiểu giày thời trang lạ mắt. Tại Borsheim's, ở về phía tây thành phố, hơn 1.000 đồng hồ đeo tay các loại và 187 nhẫn đính hôn đã được bán ra. Riêng Furniture Mart đạt mức doanh thu kỷ lục là 17 triệu đô la.

Trung tâm hội nghị có nhiều hoạt động như một lễ hội: một "con tắc kè" GEICO đứng vẫy tay chào mọi người bên một chiếc xe đua của đội NASCAR. Một người khác ăn mặc như một que kem Acme. Một chú hề trông như một tay chăn bò nghễu nghện đi qua đi lại bằng cà kheo giữa các máy nén khí và những cuộn dây neo tàu. Về phía nam của khu trưng bày, cao vượt lên khỏi đám đông là hình ảnh một ngôi nhà kích cỡ thật của Clayton Home có cổng vòm rất ấn tượng, được sơn màu kem, cửa chớp màu cát vàng và thảm cỏ thật xanh mượt mà được đóng khung trong một hàng gạch cùng những khóm hoa nhỏ. Trước mắt ông, một hàng người rồng rắn qua lại sau một sợi dây ngoằn ngoèo như thể đó là Núi Không Gian ở Disneyland. [11]

Nhưng chính gian hàng *Fruit of the Loom* mới là hình ảnh thu nhỏ của "Vương quốc Berkshire". *Fruit of the Loom* không bao giờ phát không các móc khóa và các bưu thiếp miễn phí. Người ta xếp thành những hàng dài chờ đợi đến lượt mình để mua từng phần trị giá 5 đô la các loại quần lót đàn ông và tranh thủ chụp hình với những người mẫu trong trang phục nho và táo. Vào cuối ngày, hầu như họ đã bán không còn một cái quần lót nào.

Gian hàng trắng-đen của See's Candies, có vị trí rất thuận lợi ngay giữa trung tâm "hội chợ", cũng chật ních người – đến nỗi họ hết nhẵn kẹo que lollipop, các loại đậu tẩm muối và đậu phộng rang trong vòng chưa đầy 3 giờ bán ra. Người ta không ngại chi tiền. Những người được mua hàng với mức chiết khấu lên đến 50% đang ôm từng đống kẹo See's và hàng tá những đôi giày Justin vào lòng, nét mặt hớn hở trong khi phía trên đầu họ, Buffett và Munger đang đàm đạo với nhau về lòng trung thực và luân lý cuộc đời.

Không để ý gì đến những vụ trộm cắp lợi dụng chốn đông người đang diễn ra bên dưới, có thể buộc họ phải thiết lập một "nhà tù" cho "Vương quốc Berkshire" bên cạnh một nhà sách trong khu hội chợ vào năm tới, Buffett và Munger vẫn tiếp tục nhàn nhã trò chuyện với nhau, trả lời các câu hỏi và nhai rào rạo những viên kẹo ngọt trong khi nói liên tục trong suốt sáu giờ đại hội.

Bất kỳ một người bình thường nào cũng sẽ kiệt sức sau một cuộc hội nghị

ròng rã sáu giờ không theo kịch bản, không bài viết sẵn như thế. Nhưng sau khi kết thúc đại hội, Buffett và Munger lên một căn phòng rộng, ngồi vào một cái bàn khác để ký tên lưu niệm nhằm tạo cảm giác gần gũi cho các cổ đông đến từ nước ngoài đối với họ. Đây là một ý tưởng mới của các thành viên nhà Buffett. Munger kiên nhẫn ngồi bên cạnh, nhưng trông ông có vẻ mệt mỏi và thỉnh thoảng nói ra những lời gây sửng sốt về trò chơi mới này của Warren. Munger cũng thích được tôn sùng, nhưng ông không bao giờ có ý nghĩ làm những chuyện có thể gây phiền toái cho mình như thế này.

Susie đã rời khỏi khán phòng và đi nằm ngay sau những giờ đầu tiên của đại hội, bà bỏ qua bữa ăn giữa buổi sáng Chủ Nhật, nhưng bà quyết định bay cùng Warren đi New York vào sáng thứ Hai. Bà ở trên giường trong khách sạn cho đến một giờ chiều, rồi bà trộn những viên thuốc phải uống với kem được phục vụ sẵn trong tủ lạnh. Susie Jr. luôn túc trực bên bà để bảo đảm rằng mẹ cô không tự đưa mình vào những hoạt động tiêu phí sức lực quá nhiều. Cô muốn bà chỉ giới hạn các cuộc tiếp xúc với bên ngoài ở con số một mỗi ngày – một khách đến thăm, một lần mua sắm, một lần xuống chơi nơi tiền sảnh khách sạn trong 15 phút. [12]

Susie tham dự buổi tiệc tối truyền thống mà Sandy và Ruth Gottesman lấy làm vinh hạnh được tổ chức hàng năm. Từ giữa những năm 1990, đây là dịp duy nhất mà nhiều người trong Nhóm Buffett có thể trông đợi để gặp gỡ những người bạn cũ trong chuyến đi New York thường niên của họ. Susie Jr. nói với Ruth Gottesman: “Mẹ cháu đang cố gắng làm nhiều hơn những gì sức lực của bà cho phép. Bà sẽ nói với mọi người rằng bà cảm thấy rất khỏe mạnh. Mẹ cháu nói dối đấy!” Và cô mong Ruth giúp bảo vệ mẹ cô. Phần lớn những người có mặt tại nhà Gottesman đều không gặp Susie từ năm ngoái, có lẽ ngoại trừ lần gặp vừa mới đây tại đại hội cổ đông, và cũng chỉ là chào hỏi qua loa, vội vã. Bà ngồi ở một phòng và Warren ở một phòng khác trong khi mọi người thay nhau vào chào hỏi và chuyện gẫu với họ. Sau này nhiều người nhớ lại những giây phút chứa chan tình cảm đó với lòng bồi hồi xúc động mạnh. Susie nói rằng bà rất vui khi quyết định tham gia cuộc gặp gỡ hàng năm này, nhưng cuối cùng, bà bị kiệt sức.

Warren cũng muốn bà có một cuộc phỏng vấn với người dẫn chương trình trò chuyện truyền hình Charlie Rose. Susie nói nhiều điều rất tình cảm và khen ngợi chồng bà và bảo rằng bà đã cho Warren “một tình yêu vô điều kiện”. Bà cũng nói về quyết định chuyển đến sống tại San Francisco của mình, rằng bà đến đó, như bà đã từng nói với Warren, bởi vì “tôi muốn có một nơi mà tôi có thể có một không gian của riêng tôi. Điều đó sẽ rất thú vị.” Về Astrid, Rose hỏi bà: “Bà ấy chăm sóc người đàn ông của bà sao?” “Vâng, cô ấy đã thay tôi chăm sóc Warren,

và cô ấy đã chăm sóc ông ấy vô cùng chu đáo. Warren rất cảm kích về điều đó, tôi cũng thế… Cô ấy đã cho tôi một ân huệ lớn.” Susie trả lời. Có lẽ vì các câu hỏi đã được sắp đặt sẵn nên cuộc trao đổi này cho thấy rõ ràng Susie xem Astrid là công cụ mà bà sử dụng để kiểm soát Warren – một ý mà Susie không muốn nói ra một cách thẳng thừng. Cuối cùng, bà nói với Susie Jr.: “Chúng ta đến Bergdorf’s đi.” [13] Ở đó, bà ngồi ghế xem một vài món nhưng liền sau đó bà cảm thấy mệt và muốn về khách sạn.

Vài hôm sau, vào Ngày của Mẹ [14] , bà lấy lại sức khỏe kịp lúc để có thể nhận lời mời đi gặp anh bạn Bono của con gái bà tại Liên hoan Phim Tribeca. Bono đã gởi fax thăm hỏi bà trong thời gian bà dưỡng bệnh và Susie đã đọc cho bà nghe. Những lá thư, theo Susie Jr., “làm bà cảm thấy vui kinh khủng!” Trước tháng Năm, khi lên giường đi ngủ hàng đêm bằng những bản nhạc do Bono trình bày, bà đã thôi thúc ý định một ngày nào đó sẽ gặp chàng ca sĩ được ví như một đấng cứu thế này. Cả hai đã có một cuộc gặp ngắn ngủi, và “tôi không thể diễn tả là bà đã phấn khích như thế nào.” Susie Jr. nói.

Susie nằm nghỉ suốt hai ngày. Sau đó, Bono và Ali, vợ anh cùng các con gái của họ và Bobby Shilver (anh trai của Maria Shivlver, vợ của Arnold Schwarzenegger), người cùng Bono đồng sáng lập Quỹ Từ thiện DATA với tôn chỉ giúp đỡ châu Phi, đã đến Plaza Hotel thăm Susie và ăn trưa cùng bà. Susie và Bono nói chuyện với nhau trong ba giờ liên tục. Sau đó anh tặng bà một bức chân dung mà anh đã vẽ ra từ một tấm ảnh của bà, trên có những dòng đề tặng trích từ bài hát “One” của U2. Susie hoàn toàn bị Bono chinh phục. Bono mời bà đi cùng Susie Jr., người sẽ dự cuộc họp ban điều hành của Quỹ DATA của anh, đến thăm gia đình anh tại Pháp sau đó.

Khi Susie quay về San Francisco, bà lập tức cho treo tấm chân dung tại một nơi trang trọng nhất trên tường giữa những bức tranh nghệ thuật và những vật lưu niệm mà bà mang về từ khắp nơi trên thế giới. Sau đó bà quyết định đi Pháp cùng Susie Jr. Kỳ nghỉ châu Phi thế là bị hủy một lần nữa vì bà quá yếu để có thể thực hiện một chuyến đi như thế. Tại Pháp, bà và Susie Jr. dành ra bốn ngày đi mua sắm tại Ritz ở Paris, nơi Susie cố lấy lại sức khỏe sau chuyến đi có độ chênh lệch sáu múi giờ bằng cách theo chế độ uống thuốc “trộn kem” vào lúc một giờ sáng. Bà chỉ ra ngoài khách sạn một lần trong ngày. Sau đó họ lên tàu TGV [15] đi Nice đến thăm dinh thự màu da cam cá hồi của Bono tại Eze Bord de Mer [16] .

Người ta nói rằng Ganhdi đã đến chúc phúc cho ngôi nhà này. Nó tọa lạc trên một ngọn đồi nhìn ra biển Địa Trung Hải. Phòng ngủ có trần cao vời vợi dành cho Susie được sưởi ấm bởi chiếc lò sưởi vào mùa đông và lấy ánh sáng ban

ngày qua những ô cửa sổ thật lớn phủ voan trắng nhẹ như sa mở thẳng ra biển. Bà dành hầu như cả ngày để nghỉ ngơi, nhưng một buổi chiều Susie Jr. gọi bà lên sân thượng ngắm biển trong khi Bono chơi một số bài trong album chưa được phát hành của U2 – *How to dismantle an Atomic Bomb* [17] . Anh đang hát bài hát mà anh đã viết cho đám tang của cha anh: "Đôi khi cha không thể sống cho chính mình." Tối hôm đó họ đã trò chuyện với nhau trong suốt bốn giờ tại bữa ăn tối. Sau đó Bono đã đứng lên nâng cốc chúc mừng cho cuộc gặp gỡ của họ và nói rằng: "Tôi đã tìm thấy một tâm hồn đồng điệu!"

Sự kính trọng của Susie dành cho ngôi sao nhạc rock có sức thu hút quần chúng này đã lớn nhanh kể từ lần đầu tiên bà gặp anh, đến nỗi ngày hôm sau, trên đường bay về Mỹ, bà đã thức suốt chặng để nghe nhạc U2 qua chiếc iPod của mình. "Tôi không biết cơ duyên nào đã đưa tôi đến đó." Bà nói về ngôi nhà của Bono như thế. [18]

Khoảng một tuần sau khi hai mẹ con Susie từ Pháp trở về, cả gia đình đi Sun Valley, trừ Peter và Jennifer ở lại Omaha để chuẩn bị cho buổi ra mắt vở diễn đa truyền thông *Spirit – the Seventh Fire* của anh. Sau một năm dài đau yếu và bị cách biệt với thế giới bên ngoài, giờ đây Susie đang cố bù đắp thời gian đã mất bằng cách đi khắp nơi và thăm tất cả mọi người, trong đó có Barry Diller và đặc biệt là Diane von Furstenberg, một người từng mắc bệnh ung thư vòm họng nhưng đã khỏi, người đã thường xuyên fax thư thăm hỏi động viên bà trong những tháng ngày vừa qua. Nhưng cảm giác được giải phóng của bà không hoàn toàn tuyệt đối. Bà mệt đến nỗi bỏ cả giờ cầu nguyện sáng. Vào giờ ăn trưa hôm đó, khi bà mạo hiểm đi xuyên qua nhà hàng rộng lớn để lấy một ít sữa gầy, bất ngờ bà bị mọi người vây quanh thăm hỏi và cầu chúc bà luôn mạnh khỏe. Susie Jr. đã phải nhờ Howie đến giải vây cho mẹ của họ. Howie nói: "Xin lỗi, dù rất muốn nhưng mẹ chúng tôi không thể tiếp chuyện quý vị như thế này được. Nếu bà cố gắng, bà sẽ ngã quỵ đấy. Xin mọi người hãy tìm cho bà một chỗ ngồi."

Vào ngày thứ hai, Susie Jr. lấy một chiếc xe golf với ý định chở mẹ cô đi vòng quanh. Khi cô bước vào căn nhà nghỉ của Susie thì thấy bà đang nằm co tròn như một quả bóng trên trường kỷ và khóc: "Mẹ không làm được nữa rồi!" [19] Dù rằng phần lớn thời gian ở Sun Valley bà dành để nghỉ ngơi, nhưng sức lực của bà đã cạn kiệt.

Khi cả gia đình trở về Omaha, trong khi mọi người náo nức chờ đón sự kiện ra mắt vở diễn của Peter, Susie nắm cơ hội đi thăm cửa hiệu hàng đan len của con gái. Susie Jr. đã hùn vốn với một đối tác mở cửa hiệu String of Purls ở một trung tâm mua sắm ngoại vi thành phố. Buffett theo bản năng rất phấn khích trước đầu óc doanh nhân của con gái mình. Ông có thể nhìn thấy mối liên hệ đó với một

cửa hiệu hàng đan len. Ông đã nhìn ra các triển vọng của nó và nghĩ rằng cửa hiệu này có thể mang về nửa triệu đô la doanh thu hàng năm. Đó là một điểm nữa làm ông gắn kết đặc biệt hơn với con gái mình. Ông hết sức tán thành việc kinh doanh các sản phẩm đan móc cũng như mọi công việc khác của cô: nó có cùng lý do hấp dẫn ông như ông đã từng miệt mài xem xét các báo cáo của GEICO và tìm hiểu mức tăng trưởng doanh số của nó qua hoạt động bán hàng trực tuyến hết tuần này đến tuần khác; theo dõi doanh thu hàng ngày của See's Candies tại từng cửa hàng bán lẻ trong suốt kỳ nghỉ hè; đọc các con số bán ra của Shaw Carpets được báo cáo bằng fax cho ông; xem lại các báo cáo hàng ngày của Borsheim's trước kỳ Giáng sinh; ghi nhớ các con số thống kê bất động sản được gởi về từ Home Services of America (công ty bất động sản mà MidAmerican Energy là chủ sở hữu); học thuộc từng con số về giá xăng dầu máy bay và các con số thể hiện quyền sở hữu của ông đối với Netjets; và cuối cùng, ông thuộc nằm lòng các khách hàng thường xuyên quảng cáo trên *Buffalo News* .

Sự kiện ra mắt vở diễn đa truyền thông của Peter không là gì cả so với sự ra đời cửa hiệu hàng đan len của Susie Jr., dưới cái nhìn của Buffett, nếu không phải nói rằng vở diễn rất khó hiểu đối với ông. Peter đã mất bốn năm nỗ lực hết sức mình để chuẩn bị cho sự kiện này, trong suốt thời gian đó anh đã chú tâm vào việc cải thiện khả năng thực hiện và kinh nghiệm tổ chức các buổi trình diễn trực tiếp trước công chúng trong khi trau chuốt từng giai điệu và cốt truyện xuyên suốt vở diễn. Và, tất cả những việc làm này không mang lại một kết quả đáng công nào về mặt kinh tế – ngoài việc thỏa mãn niềm vui sáng tạo nghệ thuật.

Buffett đã từng dự khán nhiều cuộc biểu diễn và biết rằng sô diễn sẽ xoay quanh màn trình diễn bàn phím của Peter với một ban nhạc; một loại khán phòng đặc biệt được thiết kế như một căn lều; rồi nào là ánh sáng laser, tiếng trống, tiếng nhạc, những đoạn phim, các ca sĩ và vũ công người Mỹ Bản địa (Người Da đỏ). Warren luôn luôn khuyên các sinh viên hãy theo đuổi niềm đam mê, nhưng những ví dụ về niềm đam mê mà ông sử dụng, như trở thành nhà vô địch thế giới môn cờ thỏ cáo [20] , mang tính cạnh tranh rất cao đối với họ. Một người bị thôi thúc bởi ngọn lửa đam mê nghệ thuật và không màng đến những phần thưởng mà thế giới trao tặng đơn giản không phải là người cùng hệ với Buffett. Đó là lĩnh vực của Susie, là địa hạt tinh thần, tâm hồn và tình cảm của bà, là nhà thơ trong nỗi cơ đơn trong lòng bà, là chàng họa sĩ đang tự thể hiện mình trên những bức tranh sơn dầu từ năm này sang năm khác mà không cần ai thừa nhận giá trị tác phẩm của mình. Tuy vậy, niềm đam mê, sự kiên nhẫn và óc sáng tạo của riêng ông trong việc sử dụng tiền vốn cũng giống hệt như niềm say mê, lòng

kiên trì và tầm nhìn nghệ thuật của Peter trong âm nhạc. Vì thế, mong ước chân thành của Buffett đối với thành công của Peter chỉ có thể được diễn tả theo cách duy nhất mà ông biết – đó phải là một cuộc "kết hôn" giữa nghệ thuật và thương mại. Khả năng thành công của vở diễn về mặt thương mại ám ảnh tâm trí ông. "*Tôi đã xem rất nhiều lần, và tôi thấy nó lặp đi lặp lại mỗi lần một khác nhau. Nó tạo ra sự ủng hộ cuồng nhiệt, nhưng điều tôi không biết là qui mô thị trường này là bao nhiêu. Nó không giống như một vở nhạc kịch tại Broadway, xét về chiều sâu thị trường, nhưng chúng tôi sẽ xác định điều đó.*"

Cái họ Buffett là một trở ngại lớn đối với Peter khi nói đến chuyện tiền bạc, bởi vì mọi người đều cho rằng anh không gặp khó khăn gì trong việc tiếp cận các nguồn tiền vô giới hạn. Không ai nghĩ rằng anh không có tiền cho tới khi anh phải thế chấp ngôi nhà của mình để vay tiền dựng vở diễn này. Warren, vẫn như mọi khi, đề nghị hỗ trợ 10% trên tổng số tiền Peter huy động được. Khi anh huy động được 2 triệu đô la, chủ yếu từ Quỹ Rudolph Steiner, Buffett đã cho anh đúng 200.000 đô la. Từ đầu chí cuối Peter tự mình làm tất cả: bươn bả tìm nguồn tài trợ trong khi vẫn phải theo dõi sát sao việc dàn dựng chương trình cùng một lúc. Cha mẹ anh, cũng trong thời gian đó, lại áp dụng qui tắc "không quyên tặng" gì cho anh, mà lại viết một tấm séc 10 triệu đô la đóng góp vào Quỹ Save the Children của Tom Murphy như một cử chỉ thiện chí và ủng hộ hoạt động của Save the Children.

Có gì đó thật là cay đắng – dù hiểu rằng tự lực cánh sinh là điều đáng quý – khi họ chỉ hỗ trợ con trai mình 2% so với số tiền mà họ trao tặng vào quỹ của một người bạn của gia đình. Tuy nhiên, nghĩ lại, Peter thấy biết ơn vì sô diễn của anh không trở thành một dự án phù phiếm được tài trợ bởi cha anh – mà không một người nào xem trọng điều đó. Anh cảm thấy cách hành xử của cha anh trong vụ này là một trong những giải pháp thông minh đặc trưng của ông trước những vấn đề phức tạp. Nó cho anh một sự chứng nhận từ danh tiếng của gia đình, mà anh rất biết ơn ông, vì nhờ đó mà anh dấn thân và tự hào khi kêu gọi người khác tài trợ cho sô diễn cần đến 3 triệu đô la này.

Warren không hoàn toàn hiểu được niềm say mê của Peter về Văn hóa của Người Mỹ Bản địa. Ông (và hầu hết những người còn lại trong gia đình) chỉ đơn giản nghĩ rằng đó là một "Sô diễn của Người Da đỏ". Warren chưa bao giờ là người có khả năng cảm thụ nghệ thuật, và vì thế ý nghĩa tượng trưng của vở diễn về quá khứ của một dân tộc bị đánh cắp, về niềm vui chiến thắng của ước nguyện con người trong việc giành lại những gì đã mất, đã thoát ra khỏi con người ông.

Spirit – The Seventh Fire là một câu chuyện làm sững sờ người xem, được thủ

diễn bởi một người Mỹ Bản địa, người kể lại cuộc trở về từ thế giới hiện đại để phục hồi những di sản văn hóa tinh thần đã mất của tổ tiên. Một sân khấu trông như một chiếc lều to, rộng nhưng được thiết kế tạo không khí rất thân mật, hiện đại nhưng vẫn thể hiện được những đường nét lịch sử. Nhạc của Peter huyền ảo nhưng gần gũi, du dương trầm bổng ru hồn khán giả trong khi các nghệ sĩ trình diễn người Mỹ Bản địa trong trang phục lông công hoang dã hát đối làm nền cho bộ phim chủ đề xuyên suốt vở diễn.

Susie từng giận Peter suốt cả mùa xuân vì nỗi ám ảnh và toàn bộ sức lực mà anh dồn vào sô diễn này. Peter có tính cách khác hẳn cha anh, nhưng Susie nhận thấy rằng con trai bà có nguy cơ trở thành một bản sao của Warren, nhưng là trong lĩnh vực âm nhạc, và đang hủy hoại cuộc hôn nhân của anh với Jennifer. Tuy nhiên, bà có thể cảm nhận được mọi tác động và cung bậc cảm xúc mà sô diễn sẽ đem lại cho mọi người và chấp nhận để âm nhạc của anh tha hồ bùng nổ trong tâm hồn bà. Susie đánh giá cao tài năng nghệ thuật của Peter. Warren tự hào về con trai mình, nhưng khi ngồi thưởng thức vở diễn, cốt truyện xuyên suốt như một chiếc kính vạn hoa đa tầng đa lớp của vở diễn đã làm ông ngập tràn đến nỗi ông không biết phải thể hiện cảm xúc của mình ra sao. Ông nhìn các khán thính giả khác và thấy họ đang vỗ tay tán thưởng nhiệt liệt. À, như thế là sô diễn rất hay. Khi tờ *Omaha World-Herald* bình luận vở diễn là “cảm động, trầm buồn, cao trào, hồi hộp và mạnh mẽ”, ông rất phấn khích. Ông đã nín thở khi tiên đoán về giây phút này từ hơn một năm qua, và ông thở phào nhẹ nhỏm khi Peter gặt hái được thành công lớn như thế này. Nhưng rồi ông lại nghĩ ngợi, không biết rồi đây những nơi khác sẽ nhìn nhận vở diễn này như thế nào.

Trong khi *Sprit* tiếp tục được trình diễn ở Omaha, Susie đi Laguna cùng các cháu của bà. Bọn trẻ đã quen với việc được Susie đáp ứng mọi ao ước và tận hiến tất cả trước các đòi hỏi của chúng; bà đi khắp đó đây với lũ cháu yêu của bà trong vai một người bà hoàn hảo và bà không muốn làm đứa nào phải thất vọng. Bà lại dẫn chúng đi mua sắm như xưa, chỉ khác là giờ đây bà ngồi trên ghế và chỉ trỏ: “Bà muốn mua một cái này, hai cái kia, một cái nọ…“ [21] Sau chuyến thăm các cháu, bà kiệt sức, nhưng bà vẫn chuẩn bị để tham dự kỳ hội nghị kết hợp nghỉ dưỡng hàng năm tại Sun Valley và cho những cuộc gặp gỡ thân mật bên lề.

Ý kiến tổ chức một kỳ nghỉ dài cuối tuần với một nhóm khá đông người trên cao nguyên Cody, Wyoming, ngay sau khi kết thúc Sun Valley có vẻ cần phải cân nhắc kỹ. Một vài thành viên trong gia đình phản đối mạnh mẽ ý định của Susie về kỳ nghỉ này. Nhưng Susie đang đắm mình trong niềm vui đích thực của cuộc sống và Warren cũng muốn nhìn thấy mọi thứ trở lại bình thường như cuộc

sống của bà trước đây. Thế là, vào tuần cuối của tháng Bảy, Warren và Susie lại đoàn tụ với nhau trong một kỳ nghỉ dài vào cuối tuần tại trang trại J-9 của Herbert Allen.

Susie làm mọi người phấn khích và chứa chan tình cảm khi đến đó. [22] Tại bữa ăn tối trong gian phòng lớn, nơi cái lò sưởi to đùng đang xua tan mọi băng giá của miền núi cao, bà nói chuyện huyên thuyên, vui vẻ, thậm chí còn rủ mọi người rút thăm đánh cược xem ai sẽ là người chiến thắng trong cuộc bầu cử tổng thống đang đến gần. [23] Sau đó, khi bàn ăn đã được dọn đi và mọi người đang nghĩ đến những món tráng miệng và cà phê, bà vào nhà bếp và nói với những người ở đó rằng bà cảm thấy gần gũi hơn với con gái đến nhường nào "nhờ" cơn bạo bệnh của bà. [24] Bất ngờ, bà chớp mắt và nói rằng có điều gì đó rất ngộ nghĩnh đang diễn ra trong đầu bà. [25] Trong tích tắc, Herbert Allen nghĩ rằng bà đang thực hiện một động tác của điệu nhảy dance-step. Nhưng ông nhận ra bà đang khuỵu xuống và đã kịp đưa tay ra đỡ lấy bà, cùng với Barbara Oehrle. [26]

Họ khiêng bà đến chiếc trường kỷ gần đó và Herbert Allen giữ bà lấy bà, trong khi Buffett chạy về buồng của họ lấy thuốc. Sức khỏe của Susie dạo này không thể đoán trước được và bà đã từng vượt qua nhiều cơn đột quỵ như thế này trong thời gian gần đây, cho nên không ai nghĩ rằng chuyện này nghiêm trọng. Tuy nhiên, họ vẫn gọi cấp cứu. Warren gọi cho con gái, lúc này đang ở Boston với Boby Shriver và Bill Clinton nghe John Edwards diễn thuyết. Ông nói gì đó về một chứng nhức đầu và hỏi số điện thoại của Tiến sĩ Isley. Cô đọc số cho ông và gác máy. Nhưng một ý nghĩ vụt qua trong đầu cô: Có chuyện gì xảy ra chăng? Sau đó, cô nghĩ có lẽ mẹ cô bị gãy ngón chân và cha cô gọi để xin số điện thoại của Tiến sĩ Isley. [27]

Nằm trên trường kỷ, Susie không thể nhấc nổi tay mình. Bà nôn một vài lần và bảo rằng bà cảm thấy lạnh toàn thân và nhức đầu kinh khủng. Mọi người quấn bà vào hàng lớp chăn len. Bà bắt lảm nhảm một cách vô thức, đôi lúc bà như cố nói một điều gì đó. Warren đã ghi nhận một số thông tin về các triệu chứng của bà mà các nhân viên cứu thương sẽ cần đến. Khi quan sát tình trạng của Susie, ông bỗng nhận ra rằng tình hình đang hết sức tồi tệ, dường như bà vừa bị một cơn đột quỵ rất nặng. Các vị khách khác chờ xe cứu thương đến mà không biết phải làm gì để giúp. Thời gian chậm chạp trôi qua. Sau một hồi lâu, Susie có phần hồi phục và nói rằng đầu bà đã nhẹ hơn và có thể đáp ứng khi mọi người đề nghị bà thử cử động tay, chân. Rồi xe cứu thương cũng đến và họ làm một số xét nghiệm nhanh. Họ đặt bà lên băng ca và đẩy bà ra ngoài trong khi Warren theo sau. Sau khi chuyển bà sang xe cứu thương, họ leo vào trong và đóng cửa lại. Warren chui vào buồng lái ngồi bên cạnh tài xế và tất cả bắt đầu

một cuộc hành trình dài hơn 50 ki-lô-mét qua những con đường đồi núi lộng gió đến Bệnh viện West Park tại Cody. [28]

Sau khi cả hai đã lên xe, Warren gọi cho Susie Jr. bảo: “Con đến đây ngay đi, có chuyện gì đó xảy ra với mẹ con. Bố nghĩ là mẹ bị đột quỵ.” Một vài phút sau ông gọi lại cho cô và nói: “Con gọi cho Howie và Peter và bảo mọi người đi cùng con tới đây luôn.”

Susie Jr. gọi Peter, lúc này đang ở trong phòng khách sạn ở Omaha để chuẩn bị cho sô diễn tiếp theo; rồi Devon đang trong một siêu thị của Wal-Mart tại Indiana. “Howie đâu?” Cô hỏi. “Anh ấy đang bay đi châu Phi và sẽ hạ cánh trong khoảng 30 phút nữa.” Devon trả lời. Susie Jr. giục Netjets phải thu xếp cho cô chuyến bay nhanh nhất có thể đến Boston để đón cô và sau đó ghé qua Omaha đón Peter trước khi tiếp tục bay đi Cody. [29] Lúc này, Howie vừa đáp xuống châu Phi và nhận được tin nhắn rằng anh gọi điện về cho chị mình ngay lập tức. Ý nghĩ đầu tiên của anh là: Có chuyện gì đó xảy ra với cha đây. Nhưng ngay sau đó là ý nghĩ thứ hai: Hay là Peter gặp rắc rối. “Tôi hoàn toàn không nghĩ rằng đó là mẹ tôi.” Sau này anh nói. Anh kinh hoàng nhận ra rằng không có một chuyến bay nào để anh có thể quay trở về Mỹ ngay trong ngày. Anh phải chờ cho đến ngày hôm sau. [30]

Trong khi Susie Jr. lo sắp đặt những thứ cần thiết thì Herbert Allen và một người bạn của họ, nhà điêu khắc T.D. Kelsey, bám theo chiếc xe cứu thương bằng xe của Allen. Họ bực tức không hiểu sao chiếc xe cấp cứu lại chạy chậm như thế. Việc Buffet bị kẹt trong chiếc xe chậm như rùa bò ấy làm họ rất bối rối. Có lúc Allen phải cho xe chạy lên ngang cabin xe cứu thương và hét hỏi tài xế làm thế quái nào mà anh ta chạy chậm như vậy, nhưng anh ta không thèm trả lời ông.

Cuối cùng họ cũng đến được bệnh viện. Qua chụp CT họ phát hiện ra rằng Susie bị xuất huyết não nặng. Warren đi tới đi lui trong phòng cấp cứu. Sau đó một bác sĩ bước ra gặp Warren và nói với ông rằng Susie sẽ không cầm cự nổi hết đêm nay. Nước mắt trào dâng từ trong lòng ông tuôn chảy nhạt nhòa. Trong đau đớn tột cùng, ông bước xuống tiền sảnh và nói điều đó với Kelsey và Allen. [31] Sau đó, ông lên lầu và vào phòng ngồi bên cạnh giường Susie, chờ đợi. Chỉ còn lại họ với nhau.

Vào khoảng 4 giờ 30 sáng, chuyến bay chở Susie Jr. và Peter đến. Sau khi bước ra khỏi xe từ bãi xe của bệnh viện, nơi có một tấm phông lớn hình đồi núi trông như Sun Valley, người đầu tiên mà họ gặp là Herbert Allen. Đầu tiên Susie Jr. nghĩ, “Ôi! Lạy chúa! Sao giống trường hợp của Kay thế này!”

Ở tầng trên, họ nhìn thấy cha mình đang ngồi bên cạnh Susie, tay ông đang nắm lấy tay bà. Một lon Cherry Coke được đặt trên mặt chiếc bàn nhỏ mà không hề được đụng đến. “Bố đã ở đây suốt 5 giờ rồi,» ông nói với các con. Susie nằm đó, bất động với chiếc mặt nạ oxy được chụp vào mặt bà, hơi thở dường như không ai có thể nhận ra được.

Warren bước sang phòng bên nằm nghỉ. Peter nằm trên sàn nhà và cả hai nhanh chóng ngủ thiếp đi. Susie Jr. ngồi trong chiếc ghế đặt bên cạnh giường của mẹ mình, tay cô giữ nhẹ tay bà.

Chỉ một lúc sau, cô nhận ra Susie đã không còn thở nữa. Cô chạy đi gọi bác sĩ. Sau đó cô đánh thức Warren và nói cho ông biết điều đã xảy ra. [32]

Warren chỉ biết nấc nghẹn từng cơn trong khi các con ông lo hoàn tất các thủ tục cần thiết, mất đôi ba giờ nữa. Họ cùng Herbert Allen thảo ra một thông cáo báo chí. Họ ký giấy yêu cầu giải phóng xác nhanh, thu xếp cho chuyến bay đưa bà về Omaha, rồi gọi điện cho Astrid, Kathleen và những người gần gũi với Susie và Warren để họ không phải chờ nhận tin tức rùa bò của CNN. Trước khi bước sang đầu giờ chiều, cả nhà Buffet đã ngồi trong chiếc G-VI để thực hiện chuyến bay tồi tệ nhất trong cuộc đời họ để trở về quê nhà Omaha.

Sau khi bay được một lúc, Warren hít một hơi thật sâu và hỏi: “Phía trước có phòng tắm không?” Không có. “Bố hãy đi lùi lại phía sau đến chỗ ghế nằm.” Susie Jr. bảo. Ông nhích từng cen-ti-mét lui lại phía sau máy bay, mắt ông tránh nhìn chiếc ghế sô-fa, nơi chiếc túi kéo phéc-mơ-tuya cùng thi thể Susie bên trong đang nằm yên lặng như không hề muốn làm phiền đến bất cứ ai. [33]

Khi máy bay hạ cánh xuống Omaha, gia đình họ lại có một kinh nghiệm kỳ lạ khác khi chiếc G-VI của họ chuyển thành một taxi và chở họ thẳng vào nhà bảo trì máy bay, nơi một chiếc xe tang đang chờ sẵn, chứ không dừng ngoài bãi đỗ như thường lệ, để tránh ống kính của các paparazzi có thể làm đau đớn hơn nữa nỗi mất mát của họ. Warren về thẳng nhà, lên lầu và vào phòng ngủ của mình, đóng cửa, tắt đèn và ôm gối khóc như mưa.

Astrid biết phải làm gì vào lúc này. Đó là không làm gì cả. Bà chỉ muốn chắc rằng Warren đã uống thuốc ngủ và sau đó để ông một mình. Chốc chốc bà lại đến bên Susie Jr. và lặng lẽ khóc một mình. Thời gian còn lại trong ngày bà chỉ ở trong nhà và chăm sóc Warren.

Hôm sau, ngày thứ Sáu, ông vẫn còn khóc vùi. Ron Olson, người có một số nghĩa vụ pháp lý theo di chúc của Susie và là một người bạn thân và có ảnh hưởng lớn đối với gia đình Buffet, đặc biệt với các con ông, đến từ Los Angeles

cùng với Jane, vợ ông ấy. Warren xuống lầu và hai vợ chồng Olsen ngồi với ông một lúc. Khoảng một giờ sau, chuông điện thoại reo. Đó là Don Graham. “Ông đang ở đâu?” Susie Jr. hỏi. “Ở Khách sạn Hilton dưới phố.” Ông đáp. Ông đã đến mà không cần ai gọi. Sau đó Susie Jr. gọi thêm một vai người bạn thân đến giúp cô một tay trong lúc gia đình đang bối rối. Những ngày tiếp theo, tất cả họ ngồi trong phòng khách để an ủi Warren và bảo đảm rằng ông không bao giờ được ở một mình. Vào lúc 9 giờ 30 mỗi tối, ông vào giường sau khi đã uống vài viên thuốc ngủ.

Rồi một hay hai ngày sau đó Warren gọi cho một vài người. Khi họ nhấc máy, tuyệt nhiên đầu dây bên kia không có một lời nào được thốt ra. Giọng ông đông cứng vì nghẹn ngào. Ông không thể nói được gì mà chỉ nấc lên từng hồi trong hàng phút đồng hồ. Sau khi cơn bão nước mắt qua đi, ông chỉ nói được mỗi một câu ngắn ngủi, nhưng đủ để làm người ở đầu dây bên kia nghẹn ngào theo, “Tôi xin lỗi”, rồi ông bỏ máy. Họ không sẽ không tài nào nhận ra người vừa có cuộc đàm thoại kỳ lạ với họ là ai, nếu không nhờ cái âm thanh mà Warren đang sử dụng để gởi đi tín hiệu SOS, vốn không thể nhầm lẫn vào đâu được.

Susie Jr. đã cho mời đến những người cần thiết. Tuần tiếp theo, Bill Ruane và Carol Loomis đến viếng và lưu lại trong vài giờ. Sharon Osberg cũng đến. Bill Gates đến. Kathleen Cole bay sang. Howie cuối cùng cũng về đến nhà sau “một chuyến trở về nhà dài nhất trong đời”, một chuyến đi mà anh không bao giờ muốn nghĩ tới một lần nữa. [34]

Bill và Sharon tiếp tục tham dự vòng thi đấu bài bridge mà họ đã lên kế hoạch từ trước trong tuần lễ đó. Warren cố thu xếp để ăn tối một lần cùng họ tại khách sạn, nơi tổ chức vòng thi đấu. Ông cũng xem họ thi đấu trong một lúc, điều có thể giúp ông tạm quên đi chuyện đau buồn. Một ngày khác họ đến và ở lại nhà ông để xem cuốn phim của Charlie Rose về cuộc phỏng vấn Susie. Astrid không muốn xem và ông cũng thế, ông không dám xem cuốn phim này một mình. Thế là họ cho đĩa vào đầu DVD và hình ảnh của Susie hiện ra. Chỉ vừa được một lúc thì Warren đã khóc ngon lành. Bill không chịu nổi cơn xúc động đang lên và bỏ ra khỏi phòng trong khi Sharon sà vào lòng ông, ôm lấy ông mà nức nở theo. [35]

Chỉ cần tên của Susie được nhắc đến là Warren đã rưng rưng nước mắt. Khi đến ngày lễ tang, Susie Jr. nhận thấy rõ ràng rằng có điều gì đó rất khác làm cho cha cô cảm thấy rất khó chịu trong người. Thế rồi tự nhiên cô nhận ra điều đó. Cô bảo ông: “Cha không phải đi đến đó đâu.”

Warren cảm thấy khuây khỏa phần nào: “Vâng, cha không thể con ạ!” Việc

ngồi đó trước mọi người, lòng tràn ngập nỗi tiếc thương vô hạn, là một thử thách lớn đến mức Warren không thể chịu nổi. Bất giác ông lặp lại: “Cha không thể đến đó.” [36]

Không giống như Warren, hàng trăm người khác lại muốn đến để than khóc tiếc thương cho Susan Buffett trong một nghi thức tưởng niệm nào đó, nhưng không một nghi thức nào được tổ chức cả. Chỉ có các thành viên trong gia đình, một vài người bạn thân nhất của Susie, Bono cùng Ali, vợ anh, và Bobby Shriver là được mời đến dự đám tang. Dave Stryker, người bạn nhạc sĩ của Susie chơi ghi-ta và Đức cha Cecil Williams đến từ Nhà thờ Glide Memorial làm chủ tế buổi lễ cầu hồn. Bono hát “Đôi khi Bạn Không thể Tự mình làm được gì.” Những đứa cháu của bà khóc như ri.

Và trong nhiều tuần sau đó là sự đau buồn bao trùm khắp ngôi nhà. Warren đối mặt với sự trống vắng. Nhiều người, cả Susie, đã từng hỏi rằng ông sẽ sống được bao nhiêu năm nữa nếu không có bà. Ông đã không bao giờ gượng dậy được kể từ sau cái chết của cha ông và vẫn không thể nào đương đầu được với cái công việc chưa hoàn thành về các hộp giấy bên dưới tầng hầm của Howard. Nói như Sharon, ông luôn có khuynh hướng suy nghĩ ở vị trí của ngôi thứ ba, nhưng lần này ông chịu đựng ở ngôi thứ nhất, đau buồn tột độ, sống với hiện tại, mặc dù hiện tại đang làm ông tan nát cõi lòng.

Cái chết của Susie đem theo nó những chỉ báo sâu xa về cái chết của ông. Sinh nhật lần thứ 74 của ông đang đến cùng với tiếng tích tắc ngày một gần của ngày phán xét. Ông thèm muốn được vui vẻ với mọi người làm sao. Ông gọi cho một vài người bạn, và họ đã lên một kế hoạch theo ý ông để đến thăm ông tại Omaha vào dịp sinh nhật này. Vài hôm sau, Susie Jr. gọi cho họ và nói, *Xin đừng đến!* [37] Bởi vì, Warren chưa sẵn sàng. Thực ra, giải khuây không phải là điều tốt nhất đối với ông lúc này. Quá trình giảm đau buồn không thể đốt cháy giai đoạn, nó cần có một thời gian chịu đựng đủ lâu.

Ông không thể thoát khỏi đau buồn, ngay cả trong giấc ngủ. Những cơn ác mộng giống hệt nhau luôn ám ảnh ông hàng đêm. Việc sống tách rời với Susie, cuộc sống riêng mà ông không thể nào ngẫm ra được tại sao trong hàng ấy năm họ sống xa nhau, giờ đây đang diễn ra ngay trước mắt ông. Ông đã bị giam cầm trong chuyến xe cứu thương ấy ở Cody và không làm được gì để giúp bà, cũng không thể dừng lại bánh xe của thời gian. Những trái núi im lìm in hình trên nền trời đầy sao tháng Bảy trong màn đêm mong manh. Người tài xế âm thầm, cẩn trọng vượt từng ki-lô-mét đường xuyên qua những ngọn đồi gió lộng. Con đường trước mặt họ cứ mở ra như không bao giờ có điểm cuối, hun hút trong đêm giữa những hàng cây như những kẻ hành hương lầm lũi, kiên trì tiến về phía

những đỉnh đồi bên trên. Phía sau ông, Susie đang nằm trên băng ca, bất động, vô hồn. Tiếng còi cứu thương tan dần sau những dặm đường họ vừa đi qua. Từng đám dây bách xù rủ xuống lơ lửng như những đám rêu phong cũ kỹ từ hai bên sườn núi càng làm cho con đường phía trước như hẹp lại. Những ngôi sao lặng lẽ nhìn xuống nhân gian từ cái mênh mang sâu thẳm ở trên đầu. Thời gian dường như vô tận.

Ông đã xin bà một điều duy nhất: đừng bỏ ông lại một mình. Và bà đã hứa với ông rằng bà sẽ không bao giờ làm điều đó. Bất luận số người bà quan tâm, chăm sóc, giúp đỡ là bao nhiêu; bất kể con tim bà đã từng giằng xé bà như thế nào qua những cuộc phiêu lưu của bà; bất kể bà đã đi trên bao nhiêu con đường, bao nhiêu hướng đi; Susie vẫn luôn quay về với ông. Bà đã không bao giờ bỏ rơi ông.

Giờ đây, tất cả đã không còn nữa. Ông cần bà nhiều đến nỗi bà không thể bỏ ông lại một mình. Ông sẽ bám chặt lấy bà, ông không thể buông bỏ; vì thế, bà phải ở lại thế gian này với ông.

Chiếc xe cứu thương lầm lũi bò qua những dãy núi đen trũi, im lìm. Tiếng o o đều đều phát ra từ bình oxy lạnh ngắt trộn lẫn với những giọt nước mắt của ông. Sau lưng ông chỉ còn sự lặng yên, những hơi thở yếu ớt của Susie và tuyệt nhiên không có một âm thanh nào của sự đau đớn, nhưng lòng ông lại đau như cắt.

Lồng ngực Warren như bị đốt cháy, tim ông như muốn vỡ ra sau từng vòng quay của những bánh xe trên mặt đường, bánh xe của thời gian. Em không thể bỏ anh! Xin đừng bỏ anh! Xin đừng bỏ anh!

Nhưng Susie đã bước ra ngoài tầm với của ông. Bà đang trong những vòng tay khác đang chìa ra nâng đỡ bà. Và cái hấp lực đưa bà ra khỏi thế giới của ông đi vào một thế giới khác đã xé nát tâm can ông.

---

[1]. *Phỏng vấn Tom Newman.*

[2]. *Phỏng vấn Kathleen Cole.*

[3]. *Phỏng vấn Kathleen Cole.*

[4]. *Spirit – The Seventh Fire (tạm dịch: Tinh thần – Ngọn Lửa Thứ Bảy) là chương trình biểu diễn nghệ thuật tổng hợp đa truyền thông của Peter Buffett, kể lại câu chuyện về một người đàn ông đi tìm sự cân bằng giữa nền văn hóa mà*

anh đang sống trong đó, được dẫn dắt bởi "giấc mơ Mỹ" và cội nguồn của mình, vốn giàu di sản và các giá trị truyền thống gắn liền với thế giới tự nhiên. Đó là một cuộc hành trình tự khám phá làm sống lại trong anh bí mật, vẻ đẹp và linh hồn của tổ tiên anh và đưa anh tới một vùng đất kỳ diệu, nơi quá khứ và hiện tại của anh giao hòa làm một. – ND

[5] . *Tác giả cũng đã trải qua một vài năm trong vai trò giám đốc dù bà không phải là cổ đông.*

[6] . *"Berkyville": "Thành phố" Berkshire. – ND*

[7] . *Bữa ăn tối này, lúc đầu do Morgan Stanley chiêu đãi, sau đó đã trở thành một bữa tiệc riêng do tác giả mời.*

[8] . *Được sự cho phép của Paul Wachter, Giám đốc Sản xuất Hãng phim Oak.*

[9] . *Tom Strobhar, tác giả của bài báo "Report on B-H Shareholder Meeting" đăng trên tạp chí Human Life International số ra tháng 05/2004; và "Special Report, HLI Embarrases Warren Buffett in Front of 14.000 Stockholders", tháng 07/2004. Strobhar có một tiểu sử đáng tò mò. Sau khi dẫn dắt phong trào tẩy chay Berkshire dẫn đến kết quả phải hủy bỏ chương trình đóng góp của cổ đông, ông ta viết một bài xã luận trên báo Wall Street Journal số ra ngày 01/08/2003 mang tựa "Giving Until It Hurts", chỉ trích chương trình đóng góp từ thiện của cổ đông là một cách bí mật để "trả tiền" cho Buffett (cho dù Berkshire chẳng hề trả cổ tức hay đóng góp từ thiện gì cả). Strobhar tự xác định mình chỉ là chủ tịch một công ty đầu tư ở Dayton, Ohio, chối bỏ vai trò của mình trong phong trào tẩy chay và sự thật ông ta là Chủ tịch của Life Decisions International. Năm 2005, Strobhar tiếp tục thành lập Citizen Action Now, một tổ chức được thiết kế để chống lại "nghị trình đồng tính" và nhằm tạo nên "một nước Mỹ không bị lôi kéo bởi các nhóm đồng tính". Trên trang web công ty đầu tư của mình, ông ta vay mượn danh tiếng của Buffett để quảng cáo cho chính mình như là "người được đào tạo theo truyền thống của Ben Graham, "cha đẻ của ngành phân tích chứng khoán", trong những học trò của ông phải kể đến Warren Buffett [nguyên văn], "nhà đầu tư vĩ đại nhất thế giới"". Cũng giống như Graham và Buffett, Thomas Strobhar cũng tập trung vào "đầu tư giá trị".*

[10] . *Các đoạn trích về đại hội cổ đông thường niên 2004 của Berkshire Hathaway là ghi chép của tác giả.*

[11]. *Cơ Quan Quản lý Nhà Ở (Housing Authority) Omaha mua căn nhà với giá 89.900 đô la.*

[12]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr.*

[13]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr.*

[14]. *Tại Mỹ và Canada, Ngày của Mẹ (Mother's Day) hàng năm là ngày Chủ Nhật thứ hai của tháng Năm. – ND*

[15]. *TVG – Train à Grande Vitesse (tiếng Anh: High-speed train): loại tàu điện cao tốc trượt trên đệm từ của Pháp, được phát triển từ những năm 1970 và đưa vào sử dụng vào đầu thập niên 1980. Loại tàu này có tốc độ lý thuyết là 575 km/h, được thử nghiệm vào ngày 03/04/2007. – ND*

[16]. *Eze Bord de Mer: Tiếng Pháp, Eze Bord bên bờ biển. – ND*

[17]. *"Làm sao để tháo dỡ một quả bom nguyên tử." – ND*

[18]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr..*

[19]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr..*

[20]. *Backgammon: Cờ thỏ cáo. – ND*

[21]. *Howard Buffett Jr. (Howie B.) phát biểu tại tang lễ của Susie.*

[22]. *Phỏng vấn T. D. Kelsey.*

[23]. *Phỏng vấn T. D. Kelsey.*

[24]. *Phỏng vấn Al Oehrle, Barbara Oehrle.*

[25]. *Phỏng vấn T. D. Kelsey.*

[26]. *Phỏng vấn Herbert Allen, Barbara Oehrle, T. D. Kelsey.*

[27]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr.*

[28]. *Phỏng vấn Herbert Allen, T. D. Kelsey. Theo lời gia đình Oehrle, Herbert Allen và Barry Diller, những người khách khác còn lưu lại tại Cody vào ngày cuối tuần và họ đã cố hết sức để dùng những ngày cuối tuần cho việc tưởng niệm Susie.*

[29]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr.*

[30]. *Phỏng vấn Howie Buffett.*

[31]. *Phỏng vấn T. D. Kelsey, Herbert Allen.*

[32]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr., Peter Buffett.*

[33]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr. và Peter Buffett, cả hai cùng nói họ cảm thấy thật thoải mái khi có mẹ đi cùng trên máy bay.*

[34]. *Phỏng vấn Howie Buffett.*

[35]. *Phỏng vấn Sharon Osberg.*

[36]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr.*

[37]. *Phỏng vấn Devon Spurgeon, người mà Susie Jr. đã gọi điện khi đang đi hưởng tuần trăng mật ở Ý. Tác giả lẽ ra cũng đi chuyến này; Mong ước của Buffett là có được những an ủi về mặt tình cảm từ những người phụ nữ có lẽ chưa bao giờ cao như lúc này.*

62.

NHỮNG TẤM NGÂN PHIẾU TRẢ LẠI CHO ĐỜI

Omaha và New York, 2004 – 2008

Những cú sốc đầu tiên sau cái chết của Susie xảy ra tại buổi công bố di chúc của bà, mặc dù nhiều điều trong đó đã được đoán trước là không quá bất ngờ. Bà để lại hầu như toàn bộ cổ phiếu Berkshire, trị giá gần 3 tỉ đô la, cho Quỹ Susan Thompson Buffett mới được đổi tên, giờ đây do con gái bà đứng đầu. Một khoản 600 cổ phiếu khác, trị giá 50 triệu đô la, được chia đều vào các quỹ của các con bà.

Bà đã rất hào phóng với những người mà bà quan tâm, mặc dù ảnh hưởng của chồng bà rõ ràng ngăn trở tính độ lượng của bà. Các con bà được nhận mỗi người 10 triệu đô la. Một danh sách dài những người khác, dẫn đầu là Kathleen Cole và chồng bà ấy, được nhận những khoản nhỏ hơn. Bà đã sửa đổi di chúc một năm trước khi bà qua đời bằng một khoản bổ sung được thực hiện bởi một luật sư mới. Khoản này nói rằng bà tặng cho John McCabe 8 triệu đô la. Bà cũng để lại cho Ron Parks, người bạn đã có nhiều năm làm giám đốc tài chính trên thực tế cho “các công ty STB.” [1]

Điều khoản bổ sung bí mật này làm hầu hết mọi người đều bị sốc. Susie không bao giờ làm cho tất cả các ngăn kéo cuộc đời của bà hòa hợp với nhau và cuối cùng đã chọn cách rời bỏ chúng mà không hề giải thích gì. Cuộc sống vì người khác của bà chính là di sản mà bà đã để lại cho họ. Sự thật sâu thẳm trong lòng bà sẽ mãi mãi đóng kín. Mọi người có thể tùy ý lý giải theo cách riêng của mình.

Warren yêu vợ mình như một mẫu người lý tưởng. Bà là “một con người vững vàng đã kết nối ông với thế giới bên ngoài” và là “chất keo kết dính các thành viên trong gia đình.” [2] Sau cái chết của bà, ông không bao giờ có thể nhìn ảnh bà mà không rơi nước mắt. Nhưng ông không rơi vào một cơn trầm cảm kéo dài

hàng mấy năm liền, và cũng không có ý định tự tử, như Susie từng nhận định trước đây. Thay vào đó, ông chỉ rên rỉ khóc than. Hai tháng đầu tiên, ông suy sụp nặng. Sau đó, như nhiều người thường làm, ông dần dần quay về với cuộc sống của riêng mình. Kỹ thuật "Ký ức Bồn tắm" [3] bắt đầu hoạt động trở lại và tình yêu của ông dành cho Susie đã giúp ông vượt qua tất cả những thứ khác.

"Đó là mối liên hệ quan trọng nhất mà ông có theo nghĩa riêng tư." Howie nói. "Không một chút nghi ngờ gì, và ông lệ thuộc rất nhiều vào nó. Nhưng cha tôi là một người luôn biết cách tồn tại. Ai nghĩ rằng cha tôi sẽ rệu rã vì mẹ tôi mất đi là người không hiểu gì về cha tôi. Đơn giản là vì cha tôi sẽ không bao giờ vỡ tan vì bất cứ điều gì. Ông khóc, nhưng ông là một con người kiên cường. Đó là một tính cách mà nhiều người không nhìn thấy ở ông. Ông không thể hiện bản chất thực của mình không phải vì ông là kẻ yếu đuối." [4]

Sự ngoan cường đó giúp không những ông tồn tại mà còn giúp ông thích nghi với hoàn cảnh và thậm chí thúc đẩy ông vươn lên mạnh mẽ. Khi cái giả thuyết trong mơ rằng "Susie sẽ quán xuyến tất cả mọi thứ" vỡ tung như những bong bóng xà phòng, Warren bắt đầu bộc lộ một cách nghĩ thực tế mà ông vừa khám phá ra. Từng tháng qua đi, ông bắt đầu nhận thức lại về những cái kết thúc và về sự chết. Ông bắt đầu kết nối với các con theo một cách mới. Theo như Bertie, em gái ông, dường như Susie truyền lại cho ông sức mạnh của bà, một chút gì đó ảnh hưởng của bà về mặt tình cảm, và tinh thần rộng lượng vô biên. Warren dường như đã thụ đắc được những chiều sâu bất ngờ trong cuộc sống nội tâm của mình. Ông lấy lại sự tự chủ trong vùng tình cảm mà trước đây ông chỉ phó thác cho người vợ yêu của ông. Ông bắt đầu để ý nhiều hơn đến cảm xúc của các con, đến những việc chúng đang làm và những gì chúng xem là quan trọng.

Susie Jr. nhanh chóng giữ vai trò trụ cột của gia đình, vai trò mà mẹ cô từng đảm nhiệm, nhất là đối với những gì có liên quan đến lĩnh vực từ hiện, một công việc mà cô đã và vẫn đang chuẩn bị trong phần lớn thời gian của cuộc đời mình. Cô bắt đầu thuê và mở rộng các văn phòng đại diện của Quỹ và hoạch định cho đi những khoản tiền lớn hơn. Việc điều hành cùng lúc hai quỹ từ thiện đối với cô dường như là cơ hội, chứ không phải một gánh nặng.

Peter đang đưa vở *Spirit – The Seventh Fire* đến biểu diễn tại National Mall, Washington như một phần trong buổi lễ khánh thành Viện Bảo tàng Quốc gia về nền Văn hóa của Người Mỹ Bản địa. Một ngày nọ, anh gọi cho cha anh và nói: "Cha này, chúng con đang dựng lều lên đấy!" Sau đó anh chợt nhận ra rằng, trước đây, những chuyện như thế này anh chỉ tâm sự với mẹ, người sẽ nói lại với cha anh sau đó. Thật hay khi cha con họ có mối liên kết trực tiếp với nhau. [5] Warren tập hợp một vài người bạn và họ bay đi Washington để dự buổi lễ khánh

thành tối hôm đó. Vào lúc vở *Spirit* ra đời, Peter đã có 13 album và các tác phẩm thu âm khác. Nhưng với vở này, Warren bắt đầu có cảm giác đặc biệt về mối liên hệ với con trai mình – không chỉ bởi vì sự thành công của Peter, mà qua những nỗ lực của cả hai cha con trong việc hòa hợp cuộc sống của họ với nhau.

Khi *Spirit* đến Philadelphia, nó được nồng nhiệt đón nhận theo cách mà Buffett có thể hiểu được: Người ta nó ví như là "Một bản sao khác của vở ca vũ kịch *1.000 máy bay trên mái nhà* [6] của Philip Glass về văn hóa của Người Mỹ Bản địa, với tiếng ghi-ta nhịp nhàng đến cả sô diễn The Edge của U2 cũng cảm thấy xấu hổ." [7] Tuy nhiên, đó là một chương trình rất tốn kém, và dù giá vé rất cao nhưng *Spirit* vẫn không thu hồi được vốn. Peter tạm dừng ở đó và trong khi tập trung vào CD tiếp theo, có tên là *Gold Star* , CD đầu tiên anh thể hiện trong vai trò là một ca sĩ, anh bắt đầu xem xét mình nên làm gì với tương lai lâu dài của *Spirit* .

Howie đã xuất bản cuốn *On the Edge* và *Tapestry of Life* , hai quyển sách về các bức ảnh mà anh đã chụp. Anh cũng đã mở một vài cuộc triển lãm và thuyết trình đôi lần về nghệ thuật nhiếp ảnh cũng như quá trình "tác nghiệp" ở các nước thuộc Thế giới Thứ ba. Phòng làm việc của quỹ từ thiện của anh vẫn trông như phòng ngủ của một cậu trai mới lớn đầy những chiếc xe jeep đồ chơi, xe máy xúc và những thiết bị gợi nhớ về thời niên thiếu của anh. Giờ đây, kinh nghiệm kinh doanh của anh đã chín muồi. Anh đang làm thành viên hội đồng quản trị công ty Lindsay Manufacturing và ConAgra và được trao trách nhiệm sa thải hai CEO của hai công ty này. Với những hiểu biết về tài chính của mình, anh quyết định giữ lại các cổ phiếu CCE và đầu tư vào Berkshire Hathaway. Việc gắn với Berkshire theo cách đó đã tạo ra một mối liên kết giữa anh với cha mình lớn đến mức không điều gì khác có thể làm được như thế. Warren ngắm nhìn và nhận ra con trai ông đã trưởng thành và chín chắn biết bao trong mười năm qua. Howie, một "viên kẹo dẻo" đầy tình cảm luôn bám váy mẹ và lúc nào cũng khao khát sự gần gũi của cha suốt cuộc đời mình, giờ đây đang có một cơ hội thiết lập một mối quan hệ khác với ông. Anh và Devon đã mua một ngôi nhà tại Omaha để họ có thể sống gần nhau hơn.

Những sự kiện diễn ra sau cái chết của Susie ảnh hưởng sâu sắc đến Astrid. Bà vừa mất đi một người bạn mà bà hết lòng quý mến, nhưng bà cũng nhận ra rằng cuộc đời của Susie còn có những đường song song khác – mà một trong số đó luôn luôn vô hình đối với bà. Bao nhiêu năm làm người đứng sau hậu trường và không có được sự tôn kính như đối với Susie và đối với cuộc hôn nhân, dù không chính thức, đã làm đình trệ tất cả như thể một lý tưởng bất ngờ bị lộ ra từ một sự lừa dối. Bà biết cái quyền lực có sức mê hoặc của Susie đối với Warren

và đã nhìn thấy cái hiệu ứng ký ức bồn tắm mà Warren đã sử dụng nhiều lần trong công việc, nhưng bà rất tức giận vì Warren đã bằng lòng để cho chuyện này xảy ra. Bà cảm thấy bị phản bội và bị lợi dụng. Dù muộn màng, nhưng Warren nhận ra rằng Astrid đã phải trả một cái giá quá đắt cho cuộc dàn xếp mà ông và Susie đã hoạch định với nhau, cùng những thực tế mà cả hai cố tránh đương đầu trong những năm gần đây. Ông nhận lời oán trách và bắt đầu làm lại mọi việc cho đúng. Dần dần, sau khi đã vượt qua những đau buồn, ông đưa Astrid ra ngoài nhiều hơn cùng với ông.

Tháng Mười Hai, Warren tặng cho tất cả các cháu của mình những tấm chi phiếu lớn thay cho quà Giáng sinh. Ông đảm nhiệm toàn bộ học phí đại học cho các cháu, và ông cũng không còn đính kèm theo một ràng buộc nào đối với chúng mỗi khi cho chúng tiền. Ông chỉ viết vài dòng căn dặn các cháu nên sử dụng tiền bạc như thế nào. Hãy tìm cho cháu những niềm vui nho nhỏ, ông viết, và để dành để trả các khoản vay mượn của cháu. Nhưng ông sẽ không phán xét nếu cháu tiêu xài phung phí. Năm tới cháu sẽ lại có một tấm séc khác. [8]

Buffett có hai ngoại lệ về những tấm ngân phiếu. Ông không trao một tờ ngân phiếu nào cho Nicole và Erica Buffett, hai con gái riêng của người vợ trước của Peter. Susie Lớn rất yêu Erica và Nicole. Hai cô có mặt tại đám tang của bà trong hai bộ áo choàng dài và khóc than thảm thiết như hai nữ thần báo tử da ngăm. Susie để lại cho mỗi “cháu yêu” của bà 100.000 đô la “như một cái ôm đầy yêu thương”. Mười ngày sau đám tang của Susie, Warren bảo Peter: “Nhân tiện, bố muốn nói với con là bố không xem hai cô bé đó là cháu của bố. Bố không muốn chúng mong chờ gì trong di chúc của bố.” Peter cho rằng chuyện này không thể giải thích được. “Bố có chắc là bố muốn như thế không?” Anh hỏi lại, song cha anh không hề dao động. Việc Susie cho hai cô cháu gái ngoại tộc một khoản thừa kế và định rõ rằng chúng có vị trí tương đương với các cháu ruột của bà đã khơi dậy trong Warren những cảm giác không hay về vấn đề sở hữu tiền bạc. Tuy nhiên, Peter đã cho qua chuyện đó. Anh hình dung rằng nếu cha anh cắt hai con gái riêng của anh ra khỏi danh sách hưởng thừa kế của ông, chúng sẽ không bao giờ biết được lý do vì sao. Thực ra, vào các kỳ Giáng sinh, chúng không nhận được những tấm séc thay quà của ông và chúng cũng chẳng bao giờ hỏi tại sao. [9]

Warren và Astrid có kỳ nghỉ đón năm mới tại nhà Sharon Osberg và chồng cô, David Smith, tại Quận Main thuộc California. Ông, Osberg, Gates và những người còn lại tổ chức một trong những cuộc chơi bài bridge vui nhất mà họ từng có trong khi Astrid ra ngoài mua sắm tại Trader Joe’s. Từ đầu tháng Mười Một, Buffett đã có những dự tính và rằng tính cách mạnh mẽ của Gates có thể chi phối

được hội đồng quản trị của Berkshire nên đã mời anh tham gia vào ban lãnh đạo của Berkshire Hathaway. Sharon và Bill đã từng nói chuyện với nhau về những thách thức mà Quỹ Buffett đang gặp phải. Để cho đi hàng tỉ đô la một năm sau khi Warren qua đời, quỹ này cần có những thay đổi sâu sắc và toàn diện. Không có một quỹ nào trong lịch sử từng thành công trong quá trình chuyển đổi như thế, vì không ai trong số họ dám thử. Nhưng, có một ngoại lệ – đó là Quỹ Gates. Chưa có một tổ chức từ thiện nào từng hoạt động và điều hành một quỹ có số tiền lớn đến như vậy.

Warren cũng đã nghĩ đến vấn đề này. Vào mùa thu, ông đã cho ghi hình một phần hỏi đáp với các thành viên ủy trị trong quỹ của ông nhằm đảm bảo rằng họ hiểu rõ và thuộc nằm lòng các ước nguyện và của ông. Giống như Walter Annenberg, ông muốn giảm nguy cơ bị chơi trò hai mặt sau khi ông chết đi, cũng như Boys Town đã từng chơi trò hai mặt với Cha Flanagan ngày xưa. Thậm chí nếu Cha Flanagan cũng không thánh thiện gì đi nữa thì làm sao Warren Buffett dám đánh cược khối tài sản của mình một cách lỏng lẻo như thế.

Đầu năm 2005, Osberg "tung hỏa mù" và đi Omaha để nói chuyện với Buffett. Căn cứ vào sự ngưỡng mộ mà ông dành cho Gates, cô nói, lẽ nào ông không cân nhắc việc để lại tài sản của mình cho Quỹ Gates? Dù Buffett phản ứng trước đề nghị này một cách nước đôi, [10] thật ra ông đã xem xét việc chuyển một phần tiền của ông vào Quỹ Gates ngay từ hồi Susie còn sống.

Charlie Munger rất tán thành sáng kiến này. "Tôi không lấy gì làm ngạc nhiên nếu họ trao cho Gates quyền điều hành tiền bạc của họ." Ông nói sau khi Susie qua đời không lâu. "Tôi chẳng ngạc nhiên chút nào. Warren không hề thích phô trương và Gates cũng có đúng phẩm chất này, và anh ta chỉ mới 50, chứ không phải 74 tuổi như ông bạn Buffett của tôi."

Từ rất lâu rồi, Buffett đã cho rằng cộng đồng sẽ được hưởng lợi tốt nhất nếu ông giữ lại tiền bạc của mình và liên tục làm cho nó tăng lên theo mức lãi suất kép hơn là cho đi tất cả. Nhưng để dành món quà cho đến ngày cuối cùng của cuộc đời ông cũng giống như lời hứa "ngày mai sẽ có mứt" không bao giờ thành hiện thực của Bà Chúa Tuyết đối với Alice trong truyện cổ tích – một sự trì hoãn trong cuộc chiến chống lại những cái kết thúc, chống lại sự mất mát, cái chết và sự buông bỏ. Theo năm tháng cuộc đời, ông dần dần lớn lên từ một cậu bé dám lấy trộm chiếc xe đạp của chị mình, dụ người khác mua những thanh tạ trở thành một người cha chỉ biết nói không trước những đòi hỏi có liên quan đến tiền bạc của con cái, rồi lại trở thành người cho chúng một triệu đô la vào sinh nhật của từng người cứ sau mỗi 5 năm, và thành một người dám mua một viên kim cương hồng hình trái tim tặng con gái nhân ngày sinh nhật của cô. Dẫu vậy, ông vẫn

gặp một số rắc rối trong chuyện xử lý tiền bạc. Chẳng hạn, ông dường như bị thúc ép bởi những ước nguyện trong di chúc của Susie. Tuy nhiên, bằng một sự chuyển hóa sâu sắc trong tư tưởng, ông đã tìm được câu trả lời trước câu hỏi có nên thực hiện món quà tương lai ngay hôm nay hay không.

Nhưng điều đó không có nghĩa là những công việc tiêu tốn nhiều thời gian sẽ trở nên dễ dàng hơn đối với ông. Một năm sau khi Susie qua đời, Buffett lại thấy mình bị sốc một lần nữa khi nhìn thấy một sinh nhật nữa của ông đang đến gần. Vậy là ông đã sống được ba phần tư thế kỷ rồi sao? Ông nói như thể ông không tin được điều đó. Sau đó ông bắt đầu đối chiếu sức khỏe và sinh khí của mình với những người khác: mẹ ông, người sống khỏe tới tuổi 92; dì Katie của ông, 97, Walter Schloss vẫn đang chơi tennis ở tuổi 90, và còn một thần tượng đặc biệt của ông: Rose Blumkin, 104 tuổi.

Tiệc mừng sinh nhật lần thứ 75 của ông được tổ chức tại nhà vợ chồng Sharon và David, với sự tham dự của Astrid, Bill Gates và em gái ông, Bertie. Chiếc bánh sinh nhật của ông có hình dáng của tờ bạc 100 đô la được làm bằng sô-cô-la sữa. Vào sáng thứ Bảy, Smith đã thu xếp cho Buffett thách đấu với Ariel Hsing, một nhà vô địch bóng bàn chín tuổi người Mỹ gốc Hoa. Theo những gì đoạn phim video được chiếu lại sau đó thì cô bé đã đè bẹp ông. Sau một đêm tỉ thí bài bridge với nhau, sáng hôm sau một họa sĩ được Osberg và Smith mời đến giúp vui cho Buffett và Gates bằng cách dạy họ vẽ tranh phong cảnh. Buffett liều lĩnh phóng cọ vẽ nghí ngoáy, nhưng hội họa không giống ping-pong, nó không theo nhịp và không phải là sự lặp đi lặp lại, và kết quả thật là vui. Ông vẽ được một bức tranh sơn dầu với những cây xanh trông giống như những cây kẹo que lollipop. Trong khi đó, trận đấu bóng bàn sôi nổi ngày hôm trước mang lại cho ông một sự phấn khích cao độ. Tại sao không đưa đoạn phim này vào phần chiếu phim trong kỳ đại hội cổ đông năm sau?

Trước năm 2003, nhu cầu cần được mọi người chú ý của Buffett được thỏa mãn bằng một vài cuộc phỏng vấn mỗi năm và bằng kỳ đại hội cổ đông. Ông luôn luôn cẩn trọng và có chiến lược rõ ràng trong việc hợp tác với các phương tiện truyền thông (nếu không nói là luôn sẵn lòng hợp tác với họ). Nhưng kể từ sau khi Susie ốm nặng, ông chỉ còn cần ánh hào quang của các phương tiện truyền thông này, đặc biệt là truyền hình, như một loại thuốc ngủ. Thời gian dành cho mỗi cuộc phỏng vấn tại phòng thu ngày càng ít hơn. Ông hợp tác với họ trong các phim tài liệu, bỏ ra hàng giờ để trò chuyện với Charlie Rose và trở thành một khách mời thường xuyên của kênh CNBC, lúc này bắt đầu đưa ra những câu hỏi đánh đố từ những người bạn của ông.

Một Buffett khao khát sự chú ý của công chúng thật tương phản với một

Buffett chỉ quan tâm đến sức mạnh toàn vẹn của Berkshire Hathaway. Nhìn ông chuyển từ trạng thái này sang trạng thái khác trong vòng nửa giây đồng hồ quả là chóng mặt. Bên cạnh việc bổ sung Bill Gates vào hội đồng quản trị, lúc này ông đặt ra một "ranh giới thổi còi" để nhân viên có thể báo cáo những việc sai sót. Và, trong một bước đi hướng đến việc một ngày nào đó, ban quản trị Berkshire sẽ phải ra quyết định mà không có ông, ông bắt đầu áp dụng sáng kiến tổ chức các cuộc họp mà không có sự tham dự của ông. Tuy nhiên, ông vẫn tập trung vào các hoạt động đầu tư như ông đã tiến hành từ thời trai trẻ.

Vì FED cắt giảm lãi suất mạnh sau Thảm họa 11 tháng 9, thị trường đã dần dần hồi phục và lấy lại được các khoản lỗ cho đến khi gần đạt mức của thời kỳ bùng nổ bong bóng. Buffett viết trong thư gởi cổ đông năm 2004 như sau: " *Hy vọng của tôi là thực hiện một vài vụ mua lại trị giá nhiều tỉ đô la để tăng mạnh nguồn thu nhập cho các công ty chúng ta đã mua trước đây. Nhưng tôi đã từ bỏ ý định đó. Ngoài ra, tôi tìm thấy rất ít chứng khoán hấp dẫn để mua vào. Berkshire vì thế đã kết thúc năm tài chính này với số dư tiền mặt và tương đương tiền mặt là 43 tỉ đô la. Đó không phải là điều đáng mừng."* Năm sau đó, Berkshire dùng một phần trong khoản tiền này để mua lại bốn công ty có qui mô nhỏ – Medical Protective Company and Applied Underwriters, là hai công ty bảo hiểm; Forest River, một nhà sản xuất các loại xe giải trí; và Business Wire, chuyên cung cấp các khóa đào tạo huấn luyện về quan hệ công chúng cho các công ty và tập đoàn – và một thương vụ lớn hơn, PacifiCorp, một trong những công ty điện lực chính của Mỹ, cho MidAmerican Energy. Trong khi MidAmerican vẫn chưa sản sinh ra được một loạt thương vụ khổng lồ như Buffett từng kỳ vọng thì sự khôn ngoan của Buffett trong việc mua nó ngày càng tỏ ra là đúng. Giá dầu vẫn tiếp tục tăng lên thì MidAmerican có một lợi thế lớn trong ngành năng lượng thay thế. Mối quan hệ của nó với các khách hàng và các nhà điều phối thị trường là rất tốt. David Sokol, CEO của MidAmerican, được xem là người kế nhiệm xứng đáng cho Buffett, mặc dù Buffett luôn luôn giữ kín quan điểm của mình và không hề tiết lộ với bất cứ ai.

Buffett cũng sử dụng báo cáo này để tái lặp lại rằng ông vẫn còn nghi ngờ sức mạnh của đồng đô la Mỹ và nghĩ rằng nó sẽ giảm giá trị. Tuy nhiên, đồng đô la đã củng cố sức mạnh của nó kể từ bài báo đầu tiên của ông, và bây giờ quan điểm của ông đang bị phê phán rộng khắp trên các tờ báo và tạp chí tài chính. Ông đã giảm qui mô các canh bạc tiền tệ của mình bằng cách chuyển hướng sang mua các cổ phiếu nước ngoài, nhưng không gì có thể thay đổi ý định của ông. Và một lần nữa, ông công khai chỉ trích các khoản bù đắp lương thưởng khổng lồ cho các nhà quản lý cấp cao. Về các loại chứng khoán phái sinh, một chủ đề được ông lặp đi lặp lại hàng năm. Buffett viết:

“ Từ xưa Mark Twain đã viết rằng: “Kẻ nắm đuôi một con mèo lôi về nhà sẽ được một bài học nhớ đời mà anh ta có thể học theo một cách khác.”… Tôi phải soát xét kỹ kinh nghiệm của chúng ta về chứng khoán phái sinh hàng năm một vì hai lý do. Một là do tính chất riêng tư và khó chịu. Cả Charlie và tôi đều biết ngay lúc mua lại General Re rằng đó là một vấn đề rắc rối và chúng tôi đã bảo với ban quản trị của họ rằng chúng tôi muốn thoát ra khỏi thương vụ này. Trách nhiệm của tôi là xúc tiến cho việc đó xảy ra. Tuy nhiên, thay vì giải quyết vấn đề thật nhanh, tôi đã trù trừ hàng mấy năm liền để tìm cách bán lại nó cho người khác. Đó chỉ là một cố gắng mang lại kết quả bi đát, bởi không có một giải pháp thực tế nào có thể bứt chúng tôi ra khỏi mê cung của những nghĩa vụ tài chính sẽ tồn tại trong hàng thập tiếp tiếp theo. Nghĩa vụ của chúng tôi đặc biệt phiền toái vì khả năng chúng bùng nổ là không thể đo lường được. Hơn thế nữa, nếu xảy ra rắc rối nghiêm trọng hơn, chúng tôi biết rằng nó sẽ gây ra tác hại hàng loạt trên thị trường tài chính.

Vì thế, tôi thất bại trong nỗ lực thoát ra khỏi nó một cách đau thương, cùng lúc đó, nhiều thương vụ khác đang được mua vào.” Buffett đang đề cập đến giai đoạn thuê một nhà quản lý mới và cho phép người này mở rộng kinh doanh. Một vài trong số những thương vụ này về sau tỏ ra rất tốn kém trong việc rũ bỏ chúng. *“ Tôi có lỗi vì đã run tay. (Charlie gọi đó là hành động “mút tay”). Khi một vấn đề nào đó tồn tại, bất kể trong nhân sự hay trong hoạt động kinh doanh, đây là thời điểm để hành động.*

Lý do thứ hai tôi thường miêu tả là các vấn đề của chúng tôi trong lĩnh vực này nằm ở hy vọng rằng kinh nghiệm của chúng tôi có thể có ích cho các nhà quản lý, các kiểm toán viên và các nhà thi hành luật. Ở một khía cạnh nào đó, chúng tôi là một con chim hoàng yến trong mỏ than kinh doanh này và sẽ cất lên tiếng kêu cảnh báo khi chúng tôi qua đời… General Re chỉ là một nhà hoạt động nhỏ trong lĩnh vực chứng khoán phái sinh. Họ có khả năng rất nhạy bén trong việc đảo ngược các tình thế gần như dẫn đến phá sản trong một thị trường ôn hòa, vì bỗng dưng họ hoàn toàn thoát khỏi áp lực tài chính và các áp lực khác có thể làm cho họ phải thanh lý tài sản với hiệu suất thu hồi vốn kém hơn nhiều. Sổ sách kế toán của chúng tôi trong quá khứ rất đúng nguyên tắc, nếu không muốn nói là rất bảo thủ. Ngoài ra, chúng tôi cũng không hề biết làm điều gì sai trái.

Có lẽ đó sẽ là một câu chuyện thật khác biệt đối với nhiều người trong tương lai. Hãy tưởng tượng xem nếu bạn có thể là một hay nhiều công ty (rắc rối thường lây lan) có hoàn cảnh tệ hơn nhiều lần so với chúng tôi thì các cố gắng nhằm thanh lý tài sản trong điều kiện thị trường hỗn loạn và những áp lực công khai và cực lớn sẽ như thế nào? Thời điểm để xem xét – và cải thiện – tình hình

thực tế của những con đê của New Orleans là trước Cơn bão Katrina, chứ không phải sau khi nó đã tràn vào và tàn phá nặng nề cả một vùng rộng lớn như thế." [11]

Tuy nhiên, niềm tin của dân chúng nói chung vẫn tiếp tục là các chứng khoán phái sinh sẽ lan rộng và là kênh đầu tư ít rủi ro. Trong một thị trường chuyển động hướng lên nhờ các khoản nợ giá rẻ và các chứng khoán phái sinh được mua bán gần như hàng ngày, thì lãi suất thấp và sự "chứng khoán hóa" các khoản thế chấp thành các khoản phái sinh lại góp phần bơm hơi vào cái bong bóng bất động sản để nó phình to nhất vào năm 2006. Một người nào đó ước tính rằng, tổng số nợ đòn bẩy đã tăng lên gấp bốn lần trong vòng chưa đầy một thập kỷ. [12] Thỉnh thoảng Buffett lại bứt rứt không yên khi nghĩ rằng có thể ông không bao giờ nhìn thấy một môi trường thuận lợi để đầu tư như trong những năm 1970. Nhưng ông không bao giờ ngừng tìm kiếm, cũng như không bao giờ ngừng đào bới để tìm ra những ý tưởng mới.

Một ngày nọ vào năm 2004 ông nhận được từ một nhà môi giới của mình một cuốn sách dày cỡ nhiều cuốn danh bạ điện thoại kết lại với nhau, bên trong là danh mục cổ phiếu của các công ty Hàn Quốc. Ông đã lùng sục cả nền kinh tế thế giới để tìm một quốc gia, một thị trường nào đó bị bỏ qua và bị định giá thấp. Và ông đã tìm ra nó ở Hàn Quốc. Hết đêm này sang đêm khác, ông nghiền ngẫm bộ sách từ cột này đến cột khác, trang này đến trang khác. Nhưng các con số và các thuật ngữ như đánh đố ông. Ông nhận ra rằng mình cần học một ngôn ngữ kinh doanh hoàn toàn mới để có thể hiểu được một nền văn hóa thương mại rất khác. Vì thế, ông mua thêm một quyển sách khác và hình dung ra mọi thứ trong đó mà ông cần phải biết về chế độ kế toán của Hàn Quốc. Việc này sẽ giúp ông giảm nguy cơ bị "hoa mắt" bởi các con số.

Sau khi đã nắm vững các danh mục, ông bắt đầu sàng lọc và phân loại. Cũng giống như những ngày xưa cũ thời Graham-Newman, khi ông ngồi bên cạnh chiếc máy điện báo trong bộ jacket màu xám bằng vải cô-tông đầy hãnh diện của ông. Nhìn chăm chú vào hàng trăm trang đầy những con số, ông có thể nhặt ra những con số quan trọng và chúng kết thành một khối liền lạc như thế nào. Sau khi có một danh mục gồm hàng ngàn cổ phiếu Hàn Quốc, ông nhanh chóng đẽo gọt nó thành một con số khả dụng, ông ghi chú bằng những mẩu giấy nhỏ kẹp vào các trang, như trước đây ông từng rà soát tờ *Moody's Manual* để tìm những viên đá quý từ những mẻ lưới cào từ dưới lòng sông – để cuối cùng có một danh mục ngắn hơn nữa.

Cái danh mục đã được sàng lọc này ngắn đến mức nó chỉ còn lại là một tờ giấy ghi chú cỡ một trang A4. Ngồi cùng với một vị khách đến thăm, ông đưa

danh mục này ra, vốn chỉ có vài chục công ty. Một số trong đó là những công ty lớn – phải nói là lớn nhất thế giới – nhưng đa phần là những công ty rất nhỏ.

“ Nhìn này,” ông nói. “Đây là cách tôi tìm ra nó. Chúng được niêm yết bằng đồng won Hàn Quốc. Nếu bạn lên internet và tìm vào thị trường chứng khoán Hàn Quốc, họ có hằng hà sa số các con số thay vì các ký hiệu, và tất cả đều kết thúc bằng những con số không, trừ phi đó là những cổ phiếu ưu đãi, trong trường hợp nào bạn chọn lô 5. Nếu họ có một danh mục các cổ phiếu ưu đãi hạng hai, bạn đừng chọn theo lô 6, mà là lô 7. Hàng đêm, bạn có thể lên mạng vào một giờ nhất định để tìm một vài cổ phiếu mới được phát hành và bạn sẽ thấy năm công ty môi giới có lẽ là người mua lớn nhất và năm công ty khác có lẽ là người bán lớn nhất trong ngày. Bạn phải mở một tài khoản đặc biệt tại một ngân hàng ở Hàn Quốc. Chuyện đó không dễ dàng gì. Tôi nhận ra điều đó trong quá trình tìm hiểu thị trường này.

Tôi thích tìm được “một cô gái” mới.

Đó là những công ty làm ăn hiệu quả, và lại có giá rẻ. Giá cả cổ phiếu đã rẻ hơn so với 5 năm về trước và các công ty ngày càng trở nên đáng giá hơn. Một nửa trong số các cổ phiếu đó có tên gọi như một ngôi sao phim khiêu dâm. Họ sản xuất các sản phẩm cơ bản như sắt thép, xi-măng, bột mì và điện năng, những thứ mà con người vẫn phải tiếp tục sử dụng trong mười năm tới. Các công ty này chiếm một thị phần lớn tại Hàn Quốc, và sẽ không thay đổi. Một vài trong số này còn xuất khẩu sản phẩm sang các nước láng giềng Trung Quốc và Nhật Bản. Tuy nhiên, vì lý do nào đó mà chúng lại rất được chú ý. Đây, cái công ty sản xuất bột mì này có lượng tiền mặt tồn quỹ còn lớn hơn cả giá trị thị trường của nó, và được bán với giá gấp ba lần thu nhập mang lại. Tôi không mua được nhiều, nhưng cũng sở hữu được một ít. Đây là một công ty khác, chuyên các sản phẩm sữa. Tôi không thể thu lưới mà không có gì ngoài một nắm các chứng khoán Hàn Quốc nằm trong danh mục cá nhân của tôi.

Hiện tại, tôi không phải là một chuyên gia về ngoại hối. Nhưng tôi khá tự tin khi sở hữu các chứng khoán này bằng đồng won.

Rủi ro lớn nhất, và đó cũng là lý do tại sao các cổ phiếu này lại rẻ, là vì Triều Tiên. Đó là một hiểm họa có thực. Nếu Triều Tiên tiến công Hàn Quốc, cả thế giới này sẽ rơi vào địa ngục. Trung Quốc, Nhật Bản và toàn châu Á sẽ nhảy vào cuộc chiến và hậu quả là không thể tưởng tượng được. Triều Tiên đã đến rất gần với việc sở hữu vũ khí hạt nhân và tôi xem họ là một trong những nước nguy hiểm nhất thế giới. Nhưng tôi dám cá là phần còn lại của thế giới, trong đó có Trung Quốc và Nhật Bản, đơn giản là sẽ không để tình hình có thể dẫn tới một

điểm sôi làm nổ ra cuộc tấn công của Triều Tiên vào Hàn Quốc trong một sớm một chiều.

Khi đầu tư, bạn phải chấp nhận rủi ro ở một mức độ nào đó. Tương lai luôn luôn không chắc chắn. Tôi nghĩ một nhóm các cổ phiếu này sẽ sinh lợi rất tốt trong vài năm tới. Cũng có một số không mang lại kết quả tốt, nhưng tính gộp trong một nhóm thì nói chung chúng sẽ hoạt động tốt. Rốt cục là tôi có thể sở hữu chúng trong nhiều năm nữa."

Ông đã tìm ra một trò chơi mới, một bài toán mới để giải. Ông muốn có nhiều hơn nữa và đang tìm kiếm cơ hội với lòng khao khát mà ông từng thể hiện khi lom khom tìm kiếm các tấm vé trúng giải bị vô tình quẳng đi ngoài trường đua ngựa năm nào.

Vào tháng Mười Hai năm 2005, trong một cuộc nói chuyện với sinh viên trường Harvard, khi được hỏi ông kỳ vọng như thế nào về tác động của Quỹ Buffett đối với cộng đồng, vì một ngày nào đó nó sẽ trở thành một quỹ từ thiện lớn nhất thế giới, Buffett đáp lại rằng ông sẽ không mang lại cho cộng đồng một ân huệ lớn bằng bí quyết lãi suất kép nữa. Vì thế, gần đây ông đang nghĩ về việc cho đi tài sản của mình.

Không ai nói gì cả. Dường như không ai nhận ra rằng Buffett vừa đưa ra một tín hiệu về một sự thay đổi lớn trong hướng đi của mình.

Cuối cùng, cũng trong buổi giao lưu đó, ông nói về Quỹ Gates. Ông ngưỡng mộ Bill và Malinda Gates hơn bất kỳ nhà từ thiện nào khác, ông nói. Quỹ từ thiện của họ được điều hành hợp lý và hiệu quả nhất so với bất kỳ quỹ nào mà ông từng biết. Và ông cũng rất thích thú khi nhận thấy rằng họ không hề muốn ai biết đến về lòng từ thiện của họ. Họ không muốn tên tuổi của họ xuất hiện trên bất cứ tòa nhà nào.

Đầu năm 2006, các ý nghĩ của ông bắt đầu kết tinh lại. Ông rất vui khi nhìn thấy công việc điều hành các quỹ riêng của các con ông được tiến hành suôn sẻ, nhưng cảm giác an tâm và an toàn mà Susie Lớn để lại cho ông đã không tăng lên gấp đôi. Sức mạnh tình cảm này hoạt động ngoài ranh giới của ý thức. Quyết định của ông để cho bà tự chịu trách nhiệm về tiền bạc chưa bao giờ dựa vào một đánh giá mang tính lý trí hay có tính toán gì về các phẩm chất của bà trong vai trò là một nhà từ thiện. Với sự lớn dần lên của một mối quan hệ qua nhiều thập kỷ, ông chỉ đơn giản xây dựng được một niềm tin cá nhân nhiều tầng bậc và cảm thấy thoải mái với óc phán đoán và sự khôn ngoan của vợ ông. Giờ đây bà đã ra đi và mọi thứ trở nên khác hẳn. Ông nói với Tom Murphy về sự thay đổi trong trái tim ông tại lễ cưới của con gái của Murphy. Đã thoát khỏi đau buồn,

ông cũng nói với Sharon Osberg điều đó. Ông dự định sẽ cho đi tài sản của mình sớm hơn. Nhưng đó chỉ mới là một ý tưởng chứ ông chưa có một kế hoạch cụ thể.

Một kế hoạch, vốn phức tạp hơn nhiều, cần phải có một vài tháng để hình thành với đầy đủ các chi tiết. Mùa xuân tiếp theo, ông bắt đầu nói với nhiều người sẽ chịu ảnh hưởng trực tiếp bởi kế hoạch này rằng: "Hãy cố gắng hết mình," ông nói khi ngồi cùng Carol Loomis, một trong các thành viên ủy trị của ông. "Tin đó thực sự rất sửng sốt." Bà viết. [13]

"Tôi có rất nhiều câu hỏi," ông nói về cuộc nói chuyện trong đó ông đã đưa ra tuyên bố đầy ngạc nhiên này, "và một số người rất day dứt về kế hoạch đó ngay từ đầu vì nó là một sự thay đổi rất đột ngột so với những gì họ từng tiên đoán trước đây." [14] Mặt khác, các chị em gái của ông lại hưởng ứng rất nhiệt tình khi biết được điều này. "Đây là ý nghĩ hay nhất mà anh từng có đấy," Bertie viết cho ông sau đó. "Vì anh đã từng giả vờ bị lên cơn hen suyễn để được cho về nhà từ Fredericksburg mà." [15] Doris – qua việc điều hành Quỹ Sunshine Lady của mình, biết rất rõ rằng chỉ việc cho đi một vài triệu đô la một cách thông minh đã tạo ra một khối lượng công việc lớn như thế nào – thì cho rằng đó là một quyết định táo bạo khác thường. [16]

Vào ngày 26 tháng 6 năm 2006, Buffett thông báo rằng ông sẽ cho đi 85% số cổ phiếu của mình tại Berkshire Hathaway – trị giá 37 tỉ đô la vào thời điểm đó – cho một nhóm các quỹ từ thiện, được tiến hành trong một vài năm. Chưa có một món quà nào lớn đến mức này từng được cho đi trong lịch sử hoạt động từ thiện. Cứ sáu cổ phiếu thì có năm cổ phiếu được chuyển vào Quỹ Bill & Melinda Gates, vốn đang là quỹ từ thiện lớn nhất thế giới lúc này, qua một cuộc hôn nhân lịch sử giữa hai gia tài lớn nhất thế giới với tôn chỉ vì một thế giới tốt đẹp hơn. [17] Ông chỉ đề nghị rằng số tiền đó phải được sử dụng ngay khi nó được ông cho đi, để các quỹ có thể tự duy trì hoạt động của họ. Để làm nhẹ đi cú sốc vì bị mất tiền, mà nếu không cho đi, một ngày nào đó nó sẽ làm cho quỹ từ thiện của gia đình ông trở nên lớn nhất thế giới, Buffett đã chia nhỏ các cổ phiếu còn lại, trị giá vào khoảng 6 tỉ đô la, cho các quỹ của từng người trong các con ông, mỗi quỹ nhận khoảng một tỉ đô la, riêng Quỹ Susan Thompson Buffett nhận 3 tỉ đô la. Không ai trong số các con ông nghĩ rằng một ngày nào đó quỹ riêng của họ đạt đến qui mô lớn như thế, đặc biệt là khi ông còn sống. Vào ngày ông tặng món quà này, các cổ phiếu được trao vào Quỹ Gates trong năm đầu tiên trị giá 1,5 tỉ đô la, ba quỹ của các con ông là 50 triệu đô la mỗi quỹ, và 150 triệu đô la cho Quỹ Susan Thompson Buffett. Tùy thuộc vào thị giá cổ phiếu của Berkshire tại từng thời điểm, các giá trị này có thể lên xuống khác nhau. Trên thực tế thì

chúng chỉ tăng lên chứ không giảm xuống, và tăng rất nhiều. [18]

Con người giàu thứ hai trên thế giới lúc này đang cho đi tài sản của mình mà không để lại phía sau một dấu ấn cá nhân nào. Ông đã dành cả cuộc đời mình lăn hòn bi tuyết như thể nó là một bản sao mở rộng của chính con người ông. Nhưng ông không lập một Quỹ Warren Buffett nào, cũng không có một bệnh viện, trường đại học hay tòa nhà nào mang tên Buffett. Việc cho đi tất cả mà không yêu cầu vinh danh tên mình, cũng không can thiệp hay kiểm soát về mặt cá nhân xem các khoản tiền đó được chi dùng như thế nào – trao tiền vào két của một quỹ khác mà ông lựa chọn theo năng lực và tính hiệu quả của nó, hơn là thiết lập một đế chế hoàn toàn mới – đã lật ngược hoàn toàn các qui tắc của việc cho tặng. Không có một nhà hảo tâm nào làm điều này từ trước đến nay. "Đó là một thời khắc lịch sử trong lĩnh vực hoạt động từ thiện toàn cầu," Doug Bauer của Hội đồng Cố vấn Quỹ Từ thiện Rockefeller nói. "Nó đặt ra một mức xà mới, một viên đá móng cho những người khác noi theo." [19]

Việc Warren Buffett có hành động này vừa đáng kinh ngạc, vừa có thể đoán trước được. Là một nhà tư tưởng không theo qui ước nào và là một người giải quyết vấn đề xuất sắc, ông đang có một cử chỉ đi ngược lại sự phung phí và sự cao quý của tinh thần từ thiện. Quỹ Gates có tiền riêng của họ, nhưng họ phải chi ra theo phân kỳ – và với tốc độ cao. Cho nên, quyết định đó thật bất thường, rất riêng tư, và là một hình thức giảng dạy bằng cách nêu gương, và vì vậy – một cách tự nhiên – đã gây được sự chú ý rất lớn. Trong khi đó, từ một góc nhìn khác, đây là một thương vụ "không thể thất bại" rất kinh điển của Buffett. Ông đã làm cả thế giới phải sửng sốt qua việc cho đi gần như toàn bộ số tiền của mình bằng cách đóng dấu nhận biết riêng lên nó, nhưng ông vẫn giữ nó cho đến khi ông thực sự chuyển hết gia tài của mình sang các quỹ. Tuy nhiên, bằng một hành động tức thì, ông đã chuyển toàn bộ tài sản một đời ông tích cóp bằng một cam kết buông bỏ – và dốc túi chi ngay hàng tỉ đô la. Cậu bé Warren ngày nào còn không cho bất kỳ ai trong gia đình được đụng vào ngăn kéo đựng tiền trong tủ quần áo của cậu, nơi cậu cất giữ từng đồng xu kiếm được từ nghề giao báo và bán kẹo chewing-gum, giờ đã trở thành một con người dám giao hàng chục tỉ đô la của mình vào tay người khác.

Trong bài diễn văn thông báo việc quyết định này, Buffett nói: " *Tháng trước, đúng 50 năm về trước, tôi đã ngồi xuống với bảy con người đã trao cho tôi 105.000 đô la để tôi quản lý một công ty hợp danh nhỏ. Những người đó đã phán đoán rằng tôi có thể làm việc tốt hơn bản thân họ trong việc tích lũy của cải.*

50 năm sau, tôi ngồi xuống và nghĩ về những con người có thể làm tốt hơn

bản thân tôi trong việc phân phối của cải. Điều đó hoàn toàn hợp lý. Người ta thường hiếm khi ngồi xuống lần thứ hai. Họ luôn luôn tự hỏi rằng: ai là người xứng đáng quản lý tiền bạc cho mình? Và họ luôn muốn trao nó cho những người có chuyên môn cao. Nhưng dường như họ không nghĩ rằng họ nên làm điều đó một cách thường xuyên trong thế giới từ thiện này. Họ tự lựa chọn những người bạn kinh doanh chí cốt của mình hoặc bất kỳ một người nào đó để quản lý gia tài của họ sau khi họ qua đời, lúc mà họ không còn khả năng nhìn thấy điều gì đang xảy ra nữa.

Vì thế, tôi quả là may mắn, vì làm từ thiện khó hơn làm kinh doanh rất nhiều. Bạn phải giải quyết những vấn đề quan trọng mà những người có kiến thức và tiền bạc đã từng xử trí trong quá khứ và từng khó khăn. Ấy thế mà việc săn tìm nhân tài trong lĩnh vực hoạt động từ thiện cũng quan trọng hơn trong kinh doanh, nơi trận đấu không quá khó khăn như vậy.”

Sau đó Buffett nói về một cuộc “Xổ số Cuộc đời” [20] : “ *Tôi là người rất may mắn. Tôi được sinh ra tại Hoa Kỳ vào năm 1930 và trúng số độc đắc ngay ngày tôi mới chào đời. Tôi có cha mẹ tốt, tôi được học hành đàng hoàng và được “tận hưởng” sự bất công của xã hội đặc biệt này. Nếu tôi được sinh ra sớm hơn nữa trong một đất nước khác thì việc tôi bị vùi dập như thế nào cũng sẽ không đáng được bù đắp như thế này. Nhưng trong cơ chế thị trường, nơi việc quay vòng tư bản được xem là quan trọng thì điều đó lại xứng đáng.*

Ngay từ đầu, tôi đã xem tiền bạc chỉ là những tấm ngân phiếu vay mượn và chúng nên quay về với cộng đồng xã hội. Tôi không phải là kẻ thích làm giàu để có một gia tài đế vương, đặc biệt khi lựa chọn trước mặt tôi là hơn 6 tỉ người đang có cuộc sống khó khăn thiếu thốn cần có cơ hội hưởng lợi từ số tiền đó. Susie và tôi đã đồng ý với nhau như thế.

Rõ ràng Bill Gates có một đầu óc siêu việt với những mục tiêu đúng đắn, tập trung bằng cả niềm đam mê và tình cảm vào việc cải thiện chất lượng cuộc sống con người trên khắp thế giới bất kể giới tính, tôn giáo, màu da hay vị trí địa lý. Anh ấy chỉ muốn làm điều tốt đẹp nhất cho những con người cần được giúp đỡ nhiều nhất. Cho nên khi phải ra quyết định cho đi như thế nào, tôi đã quyết định rất dễ dàng.”

Quỹ Gates có tôn chỉ được Buffett rất tán thành: “Được dẫn dắt bởi niềm tin rằng mỗi sinh mạng con người đều có giá trị ngang nhau”, quỹ này hoạt động nhằm “giảm những bất công và cải thiện cuộc sống của con người trên khắp thế giới” trong các lĩnh vực y tế và giáo dục. Hai vợ chồng Gates tự xem họ là “những người kết nối” với nhiệm vụ tập hợp những đầu óc khôn ngoan nhất làm

cố vấn để đề ra các giải pháp căn cơ cho những vấn đề to lớn của nhân loại. [21]

Dù Buffett đã thay đổi và trưởng thành hơn nhiều kể từ sau cái chết của Susie, nhưng ở một vài khía cạnh ông vẫn là Buffett của ngày nào. Allen Greenberg, người điều hành Quỹ Buffett, nhận ra rằng quỹ mà mình đang và sẽ tiếp tục điều hành chỉ trị giá 6 tỉ đô la, chứ không phải 45 tỉ đô la như anh đã từng chuẩn bị chính mình để lèo lái nó, lại không phải từ Buffett, mà qua sự ủy trị từ vị sếp mới của Allen, cũng là người vợ đã ly hôn của anh, Susie Jr.. Warren không muốn đối mặt với Greenberg để cho anh biết về các kế hoạch và suy nghĩ của ông, rằng việc điều hành quỹ trong tương lai phải được thu hẹp. Susie Jr. đã thuyết phục Allen rằng điều hành tốt quỹ này đã là một thành tích đáng tự hào của anh. Sau sự cơn giận dữ ban đầu trước sự thật rằng mình không hề hay biết gì về tin này, cuối cùng Allen phải thừa nhận rằng anh đang điều hành một trong mười quỹ từ thiện lớn nhất thế giới.

Tất cả những người có liên quan đều có lý do riêng để hành xử một cách tử tế nhất. Mặc dù Buffett cho đi một khoản rất lớn, nhưng tiền bạc chỉ được chuyển dần sang các quỹ từng năm một và các cổ phiếu ông chuẩn bị "đóng dấu" biếu tặng mỗi lần ước vào khoảng 6 tỉ đô la. Ông còn rất nhiều để cho đi trong những năm tiếp theo.

Như một tác động dây chuyền tức thì từ tuyên bố của Buffett, Jackie Chan (Thành Long), ngôi sao điện ảnh Hồng Kông, lập tức hưởng ứng và tuyên bố cho đi một nửa tài sản của mình. Tỉ phú giàu nhất châu Á người Hong Kong Li Ka-shing cũng quyết định để lại một phần ba tài sản của mình vào quỹ từ thiện mang tên ông. Carlos Slim Helú, trùm truyền thông Mexico, dù chế nhạo Buffett và Gates về lòng bác ái của họ, nhưng vài tháng sau đó cũng thông báo rằng ông sẽ bắt đầu cho đi. Vợ chồng Gates đã phải thành lập thêm một bộ phận chuyên tiếp nhận các khoản đóng góp từ thiện từ những người muốn chuyển một phần tài sản của họ sang Quỹ Gates – trong đó có cả một bé gái 7 tuổi muốn tặng cho Quỹ Gates 35 đô la từ tiền tiết kiệm của mình.

Quỹ Gates vừa được tăng cường sự hùng mạnh về mặt tài chính lúc này có một ảnh hưởng mang tính kiến tạo đối với toàn bộ hoạt động từ thiện của thế giới. Phương pháp hoạt động "chỉ sử dụng tài sản" của họ, vốn rất giống các ý tưởng của Buffett về đầu tư tập trung – và, thực ra đó là phong cách đầu tư của ông – là chỉ dồn các nguồn lực cho một số ít những vấn nạn nghiêm trọng nhất được họ cân nhắc kỹ lưỡng. Cách này rất khác với cách hoạt động của nhiều quỹ từ thiện lớn nhỏ khác, nơi mà các nhà điều phối quỹ tại các trụ sở chính của họ chỉ xoay quanh một danh sách hầu như cố định gồm các tổ chức và cá nhân thường xuyên xin tài trợ và áp dụng cách tài trợ theo kiểu "đổ đồng" và nhỏ giọt

với những khoản tiền “nát vụn”. Vào cuối năm 2006, nhiều tổ chức, trong đó có Quỹ Từ thiện Rockefeller, đã bắt đầu sửa đổi chính sách của họ theo hướng tương thích với phương pháp hoạt động của Quỹ Gates hơn. [22]

Ba ngàn lá thư từ những người nghèo túng đổ vào văn phòng của Buffett ngay sau thông báo của Gates, và còn nhiều thư khác được chuyển đến sau đó. Đó là những người không có bảo hiểm y tế và bị chôn vùi trong mớ hóa đơn tiền thuốc phải thanh toán, hoặc họ bị tai nạn lao động, hay nhà cửa của họ bị lấy lại; con cái của họ mắc bệnh hiểm nghèo cần điều trị đặc biệt làm họ không thể kiếm đủ tiền trả nợ mua nhà trả góp; hoặc bạn trai của họ làm họ mang bầu, lừa họ cả tình lẫn tiền rồi quất ngựa truy phong; hoặc họ khánh kiệt không nuôi nổi con cái ăn học. Cũng có thể họ là những người “thua” trong trò chơi “Xổ số Cuộc đời”. Warren chuyển các thư này cho chị mình là Doris. Trong vòng 10 năm qua, Quỹ Sunshine Lady của bà, được tài trợ bởi số tiền thu được từ khoản tiền ủy trị của Howard Buffett, đã giúp đỡ hàng ngàn nạn nhân của nạn bạo hành gia đình, những người gặp bất lợi nghiêm trọng trong cuộc sống và các gia đình đang bị khủng hoảng tài chính nặng. Ông thường đính kèm 5 triệu đô la mỗi năm theo các lá thư để hỗ trợ thêm cho công việc của Doris.

Bà thuê một nhóm những người phụ nữ ngoài 50 tuổi để giúp bà phân loại các lá thư để tìm ra những trường hợp “thiếu may mắn chứ không phải thiếu lựa chọn” và giúp họ bằng một món tiền nho nhỏ để cố gắng vươn lên. Bà thường cho lời khuyên đối với những tay cờ bạc và những người nghiện sử dụng thẻ tín dụng hay những kẻ chỉ thích ăn không ngồi rồi, và họ cũng không bao giờ hỗ trợ cho những người còn nhiều phương cách khác để tự giải quyết vấn đề của mình. Ngay cả đối với những người được bà quyết định giúp đỡ, Doris cũng không bao giờ đáp ứng tất cả mọi thứ. “Tôi không muốn là “mẹ yêu” của họ.” Bà nói. Bà cũng yêu cầu họ viết thư cảm ơn. Cách làm từ thiện của bà dạy người ta biết tự trọng và thể hiện lòng biết ơn với người đã giúp mình. [23]

Buffett tiếp tục cho đi những tỉ đô la khác của ông. Lúc này, ông đã tặng 5 triệu đô la một năm cho Quỹ Chống Hiểm họa Hạt nhân (NTI – Nuclear Threat Initiative) của Ted Turner, được ông xem là một trong những tổ chức quan trọng nhất của Mỹ hoạt động tập trung và hiệu quả đối với vấn đề hạt nhân, và ông còn muốn đóng góp nhiều hơn nữa. Cựu Thượng Nghị sĩ Sam Nunn, người điều hành quỹ NTI, đã đưa ra sáng kiến dự trữ năng lượng hạt nhân để phát triển thay vì triển khai các chương trình làm giàu hạt nhân, và như thế sẽ giảm được nguy cơ chạy đua sản xuất vủ khí hạt nhân. Buffett cho rằng sáng kiến này đáng được khen ngợi, và ông đã cam kết tặng 50 triệu đô la như một món quà đối chứng nếu các quỹ khác có thể huy động được tới con số đó. Ông sẵn sàng đóng góp

những khoản tiền khổng lồ cho bất kỳ quỹ nào mà ông thấy họ có khả năng đưa ra và theo đuổi các giải pháp thực tiễn đối với vấn đề xóa bỏ vủ khí hạt nhân.

Buffett cũng đóng góp vào quỹ của cựu Tổng thống Mỹ Jimmy Carter để xây dựng Trung tâm Carter. Sau khi rời Nhà trắng và trở thành một cựu tổng thống không được nhiều người ngưỡng mộ, Carter trở thành một ví dụ về một người bị rơi xuống tầng 98, nhưng ông luôn nhìn lên chứ không nhìn xuống, và đã vươn lên giành được Giải Nobel Hòa Bình cho các hoạt động vì nhân quyền, dân chủ và vì sức khỏe của nhân loại. "Rất mong ông tham gia cùng chúng tôi tại Ghana từ ngày 06 – 08/02/2007," Carter viết cho Buffett sau khi nhận giải Nobel. "Để tận mắt nhìn thấy chương trình chống nhiễm giun Ghi-nê mà chúng tôi đang tiến hành" [24] Buffett xem Carter là một người bạn, nhưng không một ai – kể cả Howie, Susie Lớn và Bill Gates – có thể thuyết phục được ông lên máy bay để đi xem những con giun Ghi-nê." [25]

Thế là, lần thứ ba ông tránh một chuyến đi châu Phi. Có vài điều không thể thay đổi. Nhưng thời gian trôi qua và một vài thứ khác đã thay đổi.

Astrid giờ đây là người bạn đồng hành chính thức của Buffett tại các sự kiện bên ngoài Omaha. Bà hầu như không thay đổi gì – vẫn là người có lối nói chuyện thẳng thắn và không phô trương – nhưng thế giới của bà đã mở rộng với tốc độ đáng kinh ngạc. Lúc này bà thường xuyên giao tiếp với Bill và Melinda Gates. Mùa thu năm 2005, bà và Warren bay đi Tahiti dự sinh nhật lần thứ 50 của Bill Gates, được tổ chức trên chiếc du thuyền *Octopus* trắng – xanh sang trọng, một trong những du thuyền lớn nhất thế giới, của Paul Allen [26] . Là ước mơ từ thời còn bé của người giờ đây là nhà tỉ phú giàu thứ sáu trên thế giới, *Octopus* có một nhà hát, một phòng thu, hai máy bay trực thăng, một tàu tiếp liệu và một tàu ngầm có thể chở 8 người lặn xuống đáy đại dương trong vòng hai tuần không cần nổi lên mặt nước. Bà và Warren ở trong gian phòng như một căn hộ sang trọng với một tủ áo khổng lồ và một thư viện trong phòng khách của mẹ của Paul Allen. "Ôi, lạy chúa tôi!" Astrid thốt lên. "Thật là không thể tin được. Tôi chưa bao giờ được ở trong một căn phòng sang trọng như thế này và có lẽ sẽ không bao giờ trải qua một quãng thời gian tuyệt vời thế này một lần nào nữa."

"Ăn đứt ở nhà" là phản ứng của Warren. Trên đường về ông luôn miệng nói về những ván bài bridge mà ông đã chơi trên du thuyền." [27]

Hai năm sau khi Susie qua đời, vào sinh nhật lần thứ 76 của ông, Warren cưới Astrid trong một buổi lễ không cầu kỳ tại nhà Susie Jr. mà không có khách mời nào ngoài những người thân trong gia đình. Astrid mặc một chiếc áo choàng màu lam ngọc và quần trắng trong khi Warren mặc bộ vét-tông công sở. Hai

hàng nước mắt chảy dài trên hai má của Astrid trong khi Warren đeo vào tay bà chiếc nhẫn cưới chỉ gắn độc nhất một viên kim cương khổng lồ. Sau đó, họ cùng nhau đi ăn tối tại nhà hàng Bonefish Grill gần Borsheim's. Rồi họ bay đi San Francisco để mở tiệc cưới có nghi thức cắt bánh cưới tại nhà Sharon Osberg và David Smith. Gia đình Gates cũng tham dự chia vui cùng họ.

Warren Buffett, người đàn ông không đơn giản nhưng có khẩu vị giản đơn giờ đây có một cuộc sống giản dị mà ông luôn tin rằng nó phải như thế: một người vợ, một chiếc xe, một ngôi nhà chưa hề được tân trang sửa chữa trong hàng chục năm qua, một công ty, và có nhiều thời gian hơn dành cho gia đình. [28]

Buffett thường nói rằng cây cối không thể vươn mãi tới trời cao, nhưng chúng có thể sản sinh ra những cây con.

Câu hỏi ai sẽ là người kế nhiệm ông từ lâu đã làm cho các cổ đông vô cùng lo lắng và khó chịu mỗi khi nghĩ đến.

Cũng có lúc ông nói rằng Berkshire có thể được điều hành dễ dàng bởi một người nào đó chỉ cần bỏ ra năm giờ làm việc một tuần là đủ, hay bởi bức tượng bán thân Ben Franklin của Charlie, hoặc thậm chí bởi một hình nhân cắt ra từ giấy bồi. Ông cũng nói vui về việc kiểm soát công ty sau khi ông qua đời, rằng: "Vâng, kế hoạch dự phòng của tôi là tôi đang hình dung việc quản lý công ty bằng kỹ thuật giao tiếp với các vị từ thế giới bên kia với sự giúp đỡ của ông đồng hay bà cốt." Tất nhiên không ai ngây thơ đến mức bị lừa phỉnh bởi sự đùa cợt của ông. Lần khác, ông nói rằng: "Hồn tôi chỉ có mỗi Berkshire này." Còn những người đang làm việc cho Berkshire hay đã bỏ vốn vào Berkshire thì chỉ biết có Buffett mà thôi. Ông là người không thể thay thế. Vậy thì điều gì sẽ xảy ra với toàn bộ vốn liếng của họ? Vấn đề hoặc chia cổ tức, hoặc một vụ mua lại cổ phần khổng lồ sẽ xuất hiện ngay sau khi ông từ giã đời. Người kế nhiệm ông có lẽ sẽ thay đổi nhiều thứ – tức một vài bộ phận nào đó được giữ lại và cũng có những bộ phận khác sẽ được chấm dứt. Các nhân viên tại các trụ sở chính – nổi tiếng bé nhỏ – có lẽ sẽ được cho về hưu non và chỉ được dụng đến như những nguồn lực thuê ngoài khi cần thiết. Đồng thời, những suy đoán vẫn tiếp tục xoay quanh tin đồn rằng các ứng viên thừa kế chức vụ của ông đều đang làm việc tại Berkshire. Chuyện này đúng sai hạ hồi phân giải, có điều, hội đồng quản trị Berkshire có trách nhiệm phải xem xét cả các ứng viên đến từ bên ngoài công ty vào thời điểm thích hợp.

Một lần nữa Buffett lại nói rằng ông sẽ rất vui nếu Berkshire tiếp tục phụng sự cổ đông của mình trong 30 năm nữa sau khi ông qua đời. Đó chỉ là một phác họa chủ quan của ông thôi, chứ cỗ máy làm tiền thanh tao mà ông từng tạo lập đã

được hoạch định để tồn tại thêm một thế hệ nữa sau khi ông ra đi. Tuy nhiên, duy trì hoạt động bình thường của nó đòi hỏi một sự tận hiến rất lớn. Ông chính là linh hồn của cỗ máy đó và sự ra đi của ông chắc chắn sẽ để lại một khoảng trống vô cùng to lớn ngay giữa trung tâm của nó. Bởi vì, Buffett được sinh ra là để vận hành cỗ máy này và nó cũng chính là toàn bộ con người của Warren Buffett.

Sẽ không có một nhóm cổ đông nào trong lịch sử nhớ đến vị CEO của họ như các cổ đông của Berkshire sau khi ông rời xa họ. Sẽ không có ai nghĩ về vị CEO của mình như một người thầy, một người bạn theo cách các cổ đông của Berkshire nghĩ về Warren. Con người sở hữu hàng chục tỉ đô la này có hàng ngàn bạn bè là các nhà đầu tư và có mối quan hệ thân thiết với vô số những người ông chưa một lần gặp mặt hay nói chuyện qua điện thoại. Nhưng điều kỳ lạ là, bất kể bao nhiêu lá thư Buffett đã nhận được hay bao nhiêu chữ ký ông đã ký tặng, ông không bao giờ nắm được một cách rõ ràng là ông được yêu mến và ngưỡng mộ như thế nào. Mỗi lá thư xin chữ ký mà ông nhận được đều được ông xem là lá thư xin đầu tiên hỏi xin chữ ký của ông.

Vào tháng Bảy năm 2007, chỉ số Dow Jones chạm mức mới 14.000 điểm và sau đó bắt đầu giảm dần. Giá nhà đất đã đạt đỉnh, có nghĩa là cái bong bóng bất động sản đã căng hết mức, một phần vì FED cuối cùng đã quyết định tăng mức lãi suất, và từ từ hạ nhiệt. Không còn khả năng tự trang trải các khoản nợ, các chủ nhà bị kê biên tài sản với tốc độ và qui mô lớn chưa từng thấy trong lịch sử kinh doanh bất động sản.

Lệnh gọi ký quỹ toàn cầu được áp dụng một tháng sau đó và trong vòng tám tháng, thế giới tài chính đã nổ tung bằng một cuộc khủng hoảng với qui mô lớn nhất lịch sử ngành tài chính Hoa Kỳ kể từ cuộc Đại Suy thoái 1929. Và lần đầu tiên kể từ vụ Khủng hoảng Ngân hàng 1907, khi lão bối J.P. Morgan tự mình can thiệp và đề ra một giải pháp cứu nguy cho cuộc khủng hoảng, nước Mỹ mới có một sự can thiệp một cách không chính thức và bất thường vào thị trường tài chính của nó như hồi đầu thế kỷ 20. Vụ can thiệp lần này xảy ra vào năm 2008.

Cuộc khủng hoảng diễn ra theo từng đợt, có khi hàng mấy tuần hoặc mấy tháng liền yên tĩnh rồi mới rung chuyển một lần để rồi để lại phía sau nó la liệt nạn nhân như những mảnh vỏ sò vỡ vụn phủ trắng bãi biển. Như một hậu quả trực tiếp, các hợp đồng chứng khoán phái sinh bắt đầu phát tán rủi ro trên phạm vi toàn cầu – các ngân hàng báo cáo lỗ hàng chục tỉ đô la, một bệnh viện ở Úc mất một phần tư vốn trong danh mục đầu tư của họ, tám thành phố ở Na-uy mất hàng triệu đô la vào các loại chứng khoán cầm cố được cho là an toàn. Người ta ước tính tổn thất toàn cầu từ vài trăm tỉ đến một ngàn tỉ đô la bao gồm tất cả các

định chế tài chính. Như Long-Term Capital chẳng hạn, toàn bộ quyền mua bán ưu đãi đã bị đầu tư trệch hướng. Họ đã ước tính sai lầm về một thị trường "hiệu quả" rất lý trí, trong đó sự sụt giảm giá cả sẽ bị dừng lại bởi những người mua trầm tĩnh và có tính toán.

" Họ nói rằng các chứng khoán phái sinh sẽ làm cho thế giới an toàn hơn và giúp chia sẻ rủi ro. Nhưng thực ra nó không chia sẻ rủi ro theo cách người ta phản ứng trước một tác nhân định trước. Bây giờ, bạn có thể tranh luận rằng các nghiệp vụ phái sinh chỉ nên được thực hiện gói gọn trong năm ngân hàng là đủ, chứ không cần đến hàng ngàn ngân hàng tham gia vào rồi đồng loạt bỏ chạy trên khắp địa cầu như thế này."

Quỹ Dự trữ Liên bang lại cắt lãi suất một lần nữa và làm việc với các ngân hàng trung ương các nước để kích hoạt các nguồn tài trợ khẩn cấp, [29] tuy nhiên, cuộc khủng hoảng vẫn tiếp tục lan rộng.

Việc miễn cưỡng cho vay bắt đầu có dấu hiệu lây lan. Chỉ số Dow Jones giảm 17% xuống còn 11.740 điểm kể từ đỉnh cao nhất của nó vào tháng 10/2007. Với mỗi tuyên bố bán tháo cổ phiếu, phá sản hay sụp đổ, cơn địa chấn đang sôi sục ngầm lại bùng phát mạnh hơn. Nhiều người giấu mặt cố gắng bán bớt tài sản nhưng vẫn không có người mua; hàng loạt nhà cho vay bắt đầu ráo riết thu hồi vốn.

Vào thứ Năm, ngày 13 tháng 3 năm 2008, một cơn địa chấn khác lại bắt đầu, lần này là Bear Stearns, ngân hàng yếu kém nhất trong số các ngân hàng đầu tư, khi các nhà cung cấp tín dụng từ chối đáo hạn đối với các khoản vay của nó. Trong một cuộc khủng hoảng gần như lặp lại cuộc khủng hoảng của Salomon 17 năm về trước, ngày hôm sau, thứ Sáu, 14 tháng 3 năm 2008, Bear sụp đổ vì thiếu nguồn tài trợ. Nhưng lần này Quỹ Dự trữ Liên bang đã có một bước đi vô tiền khoáng hậu bằng cách đứng ra bảo lãnh cho khoản nợ 30 tỉ đô la của Bear Stearns. Đây là lần đầu tiên trong lịch sử FED ra tay giải cứu một ngân hàng đầu tư. Giá cổ phiếu của Bear vào lúc đóng cửa thị trường chứng khoán chiều thứ Sáu là 30 đô la. Buffett trầm tư suy nghĩ về tình huống này ngay vào tối hôm đó. Gói cứu trợ của Long-Term Captial Management chỉ là một cuộc tổng duyệt – với qui mô nhỏ hơn nhiều – để chuẩn bị cho giây phút này.

" Tin tức về Bear Stearns nhanh chóng lan rộng. Không ai dám mở tài khoản tại Bear Stearns, cũng không ai dám cho họ mượn tiền. Đó là một bản sao của hoàn cảnh mà tôi từng kinh qua tại Salomon, nơi lúc nào bạn cũng chỉ đứng cách bờ vực của sự sụp đổ với tốc độ điện tử. Các ngân hàng không thể tự cứu mình tránh khỏi vỡ nợ. Từ trước tới nay, FED chưa bao giờ ra tay cứu trợ các

ngân hàng đầu tư, và đó là điều làm tôi có cơ sở để so sánh với vụ Salomon năm 1991. Nếu khi đó Salomon sụp đổ, ai biết trước được kiểu hiệu ứng đô-mi-nô nào sẽ xảy ra trên toàn thế giới. Tôi không có câu trả lời trước động thái này của FED, nhưng một vài bộ phận của thị trường đã đi gần tới tình trạng tê liệt. Họ không muốn sự lây lan đến mức họ nghe như một thể chế. Nếu Bear sụp đổ và hai phút sau đó, người ta lo rằng Lehman cũng sụp đổ theo, và 2 phút tiếp theo là Merill, thì rõ ràng sự lây lan là nằm ở đó."

Một Buffett lý trí đang cố gắng giải bài toán đã ăn sâu vào tâm trí trước các lựa chọn đầy rủi ro đang đặt ra cho FED. Họ không có lựa chọn nào thực sự tốt. Hoặc họ chấp nhận một cuộc tan chảy hàng loạt trong ngành tài chính, hoặc họ đồng hành cùng lạm phát bằng cách tiếp tục làm giảm giá đồng đô la. *"Một đô la có thể chỉ còn lại giá trị thực là 10 xu nếu họ ào ạt đổ tiền mặt vào để tăng khả năng thanh khoản của nền kinh tế, nhưng kèm theo đó là nhiều hệ quả khác cần được cân nhắc kỹ lưỡng. Đó có thể là một cơn lạm phát sâu rộng và tức thì. Rất nhiều vấn đề khác sẽ phát sinh có lẽ bạn cũng không thích thú gì, còn nền kinh tế thì chắc chắn đầy ắp tiền mặt. Đó không phải là một trò chơi, nhưng nếu tôi buộc phải đánh cược thì trong khi mọi người nói rằng cuộc suy thoái này chỉ có ảnh hưởng ngắn và nông, tôi nói nó sẽ có tác động rất dài và rất sâu."*

" Chắc chắn bạn không bao giờ muốn rơi vào một vị thế mà một sáng mai thức dậy, bạn thấy mình bỗng lệ thuộc vào lòng tốt của một người hoàn toàn xa lạ trong thế giới tài chính. Tôi dành rất nhiều thời gian để suy nghĩ về điều này. Tôi không bao giờ muốn tài sản của tôi chỉ còn lại một tỉ đô la sau một đêm. Vâng, một tỉ đô la cũng còn may cho tôi. Bởi vì bạn không thể chắc chắn về bất cứ điều gì. Bạn phải nghĩ về những thứ chưa bao giờ xảy ra trước đó. Bạn luôn luôn muốn có thật nhiều tiền bên mình."

Các nhà điều phối thị trường và các chủ ngân hàng miệt mài làm việc với nhau suốt cả những ngày cuối tuần. Tuy nhiên, lần này mọi người đều nhận thức rất rõ rằng sự sụp đổ của các ngân hàng sẽ gây ra những thảm họa kinh hoàng đối với hệ thống tài chính toàn cầu. Chưa bàn tới việc Bear Stearns "chết" là đáng tội hay không, trước khi thị trường chứng khoán Tokyo mở cửa lại vào tối Chủ Nhật (tức sáng thứ Hai, giờ châu Á), FED đã ra thông cáo nói rằng họ đã thu xếp bán Bear cho JP Morgan Chase và thu được chút thù lao không đáng kể. Buffett đã tham gia đặt giá vào thương vụ này, nhưng ông nghĩ rằng nó chứa đựng quá nhiều rủi ro không thể lường trước được.

Cùng ngày vụ giải cứu Bear được công bố, FED, trong một cố gắng bình ổn cơn hoảng loạn và ngăn chặn vụ sụp đổ của Lehman Brothers, đã bắt đầu bơm tiền vào nền kinh tế. Họ đề nghị dành cho các ngân hàng lớn nhất những khoản

vay lên đến 200 tỉ đô la với lãi suất chiết khấu [30] , sử dụng các loại chứng khoán có thế chấp làm các khoản ký quỹ. Công cụ lãi suất chiết khấu, vốn là một đặc quyền dành cho các ngân hàng thương mại trước đây, chưa bao giờ được mở rộng phạm vi áp dụng đến các ngân hàng đầu tư. Lý do là các các ngân hàng này không phải là đối tượng của các qui định kiểm soát vốn và phải báo cáo cho FED nên không được hưởng lợi từ các khoản cho vay này. Tuy nhiên, động thái này cũng không thể làm dịu cơn hoảng loạn. Sau đó chính phủ quyết định thả nổi. Chính phủ sẽ chấp nhận các khoản nợ xấu như các khoản ký quỹ và bắt đầu thực hiện một loạt các bước đi một lần nữa lại vô tiền khoáng hậu để "rã đông" thị trường thế chấp và hỗ trợ cho các nhà cho vay đang vật vã. Các chuyên gia thị trường khen ngợi cuộc giải cứu Bear của FED và các gói kích cầu nền kinh tế thông qua các ngân hàng đầu tư để ngăn chặn tác động xấu, nhưng cũng đặt ra câu hỏi rằng liệu các biện pháp này có đẩy nhanh quá trình hồi phục kinh tế hay không, hay chỉ kéo dài cơn đau và gieo mầm cho một bong bóng tiếp theo khác. Và trong vòng bảy tháng, trong khi các thảm họa tài chính này lộ ra thì giá trị đồng đô la – vốn đã giảm trong một thời gian dài – tiếp tục tuột dốc. Trong khi đó, vào tháng Bảy năm 2008, giá dầu tăng vọt với mức giá giao ngay là 144 đô la một thùng.

" Đó là một quãng thời gian rất kỳ lạ. Mọi người như bước vào một thế giới khác và không ai biết cái thế giới đó sẽ đi về đâu, nhưng Charlie và tôi tập trung nhìn về phía dưới, nơi không ai để ý cả." Việc làm giảm đòn bẩy nợ có thể là một quá trình đau đớn trong đó các ngân hàng, các hedge fund, các công ty dịch vụ tài chính, các hội đồng thành phố, các ngành công nghiệp và du lịch, người tiêu dùng và thực ra là toàn bộ nền kinh tế Hoa Kỳ phải rút ra khỏi – dù nhanh hay chậm đều gây đau đớn – cơn say các khoản nợ giá rẻ. Các khoản thu nhập từ tài sản chỉ ở mức thấp trong một thời gian dài – điều mà Charlie gọi là "một thế giới 4%". Hãy cảnh giác trước những mưu đồ và những kẻ bất lương, Munger cảnh báo, chúng có thể sinh sôi nảy nở rất nhanh do cách dễ nhất để biến 4% thành 16% là đi trộm cắp của người khác.

Trong cơn hoảng loạn của mùa xuân năm 2008, Buffett vẫn bình chân như vại, suy nghĩ của ông về giá trị và rủi ro vẫn không thay đổi trong gần 60 năm sự nghiệp của mình. Trước những tình cảnh như thế này, luôn luôn có người nói rằng luật chơi đã thay đổi. Nhưng ông bảo rằng mọi việc trông có vẻ như thế, nếu bạn tự giới hạn tầm nhìn của mình trong một khoảng thời gian hạn hẹp.

Buffett lại trở thành một cậu bé đang lom khom tìm những mẩu xì-gà hút dở bị quẳng đi như thuở nào. Ông không lấy gì làm vui trước nỗi đau của người khác, nhưng trong sự nghiệp của mình, mọi người đều chọn cho mình một

hướng để theo đuổi. Những lúc như thế này càng làm cho các kỹ năng của ông thêm sắc bén và mang lại cho ông một niềm vui lớn vì ông được làm điều mình thích nhất, điều đó rất thật đối với ông. “ *Chúng tôi đang bán ra một vài hợp đồng bảo hiểm nợ xấu [31] [bảo hiểm cho các công ty đang trên đường phá sản] trong trường hợp bị định giá quá thấp. Tôi ngồi đó và đọc tờ báo mới nhất mà tôi có trong tay, tờ Bon Buyer. Ai có nghĩ được rằng tôi đang đọc Bon Buyer mỗi ngày chứ? Phí đăng ký Bon Buyer là 2.400 đô la một năm. Tôi có cảm tưởng mình đang phải trả tiền báo ngày. Chúng tôi có danh sách các vụ bỏ thầu thất bại về một quỹ được miễn thuế của thị trường chứng khoán, các trái phiếu đấu thầu theo lãi suất và đã lần lượt thắng từng mảng một. Một quỹ như thế được giao dịch một lần vào một ngày nhất định từ một nhà môi giới duy nhất ở các mức lãi suất 5,4% và 8,2%. Mức nào điên rồ hơn? Bản chất của cả hai là như nhau và các khoản nợ ưu đãi là rất lý tưởng. Không có lý do gì nó được giao dịch với mức giá 820, nhưng chúng tôi đã bỏ thầu đúng 820 và có thể thắng thầu, trong khi đồng thời một người nào đó cũng mua bằng số lượng đó, nhưng chỉ với mức giá 540. Nếu 10 tuần trước mà bạn bảo tôi làm điều này, có lẽ tôi đã nói rằng chuyện đó cũng giống như bảo tôi múa thoát y vậy. Chúng tôi vừa tung ra 4 tỉ đô la vào thương vụ này. Đó là điều gây ấn tượng lớn nhất mà tôi từng nhìn thấy trong đời. Nếu đây là một thị trường hiệu quả thì mọi cuốn từ điển có lẽ phải định nghĩa lại từ “hiệu quả”.*

Ai nghĩ rằng các quỹ được miễn thuế của thị trường chứng khoán lại có thể trở thành những mẩu xì-gà béo bở?

“ *Nhưng cơ hội rõ ràng nhất và có thể thể hiện được là những điều còn khá mơ hồ trên thị trường tín dụng. Trong khi đó, cơ hội lớn nhất nằm ở các khoản thế chấp. Nhưng tôi không hiểu rõ lắm về các khoản này, mặc dù tôi đang cố học về chúng. Nếu tôi nhìn thấy biên an toàn, tôi sẽ thực hiện ngay.”* Nhưng một nhà đầu tư thường thường bậc trung thì không nên làm điều đó.

“Không. Cổ phiếu là thứ mà bạn sẽ sở hữu rất lâu dài. Hiệu quả đầu tư sẽ tăng lên và giá cả các loại cổ phiếu cũng tăng lên, trong khi chỉ có một vài thứ bạn có thể sai lầm. Một là mua hoặc bán cổ phiếu không đúng thời điểm; và hai là chấp nhận trả phí cao để có thương vụ bằng mọi giá. Cách tốt nhất để tránh cả hai điều này mua một quỹ đầu tư theo chỉ số có giá thấp, và luôn luôn như thế. Hãy biết tham lam khi người khác e sợ, và hãy biết e sợ khi người khác tham lam, nhưng cũng đừng hy vọng rằng bạn khôn ngoan hơn thị trường.

Nếu mặt cắt ngang của nền công nghiệp Hoa Kỳ cho thấy nó hoạt động tốt trong một thời gian dài, tại sao anh lại chọn cổ phiếu của những công ty nhỏ và nghĩ rằng anh có thể làm tốt hơn người khác? Nên nhớ rằng chỉ có một vài nhà

đầu tư thực sự năng động và hiệu quả mà thôi.”

Nếu có một bài học nào được rút ra từ cuộc đời của Warren Buffett thì đó là sự thật vừa được nói trên đây.

Cây cối không thể vươn mãi tới trời cao, nhưng Buffett cảm thấy ông có thể giúp các cây non bám rễ vững chắc. Ông không bao giờ xa rời mục tiêu kinh doanh, nhưng trong khi ông suy tính tìm một cách lý tưởng để sống cho đáng phần đời còn lại của mình, một lần nữa ông lại bị thôi thúc bởi khát khao thuyết giảng. Đã đôi lần ông đi nói chuyện với sinh viên các trường đại học trên khắp nước Mỹ, ông đến thăm trường của họ và mời họ đến Omaha. Ông thích nói chuyện với sinh viên vì họ không bị đóng khung trong những thói quen khó bỏ. Mặc khác, họ còn trẻ nên họ còn nhiều thời gian để nắm bắt lợi thế từ những gì ông chia sẻ.

“ Tôi bắt đầu gom tuyết để vo thành một quả bóng của riêng mình từ rất sớm trong cuộc đời tôi, nếu tôi làm điều đó trễ hơn 10 năm thì giờ đây nó đã không lăn đến một đỉnh đồi như thế này. Vì thế tôi khuyên các sinh viên rằng nếu họ bắt đầu cuộc chơi sớm một chút trước giờ mở màn – mà cũng không cần phải cố gắng gì lắm – điều đó tốt hơn nhiều so với việc bắt đầu sau khi có hiệu lệnh chính thức. Và đừng trông cậy vào thẻ tín dụng, vốn là thứ chỉ làm bạn rơi lại phía sau.”

Ngay từ đầu năm 2002, cảm nhận được một sự thúc bách, ông bắt đầu gia tăng các cuộc nói chuyện trước sinh viên. Họ đến từ khắp các trường đại học trên đất Mỹ: MIT, Northwestern, Đại học Iowa, Đại học Nebraska, Wesleyan, Đại học Chicago, Wayne State, Dartmouth, Đại học Indiana, Đại học Michigan, Notre Dame, Columbia, Yale, Đại học Houston, Harvard/ Radcliffe, Đại học Missouri, Đại học Tennessee, UC Berkely, Rice, Stanford, Iowa State, Đại học Utah, Đại học Texas A&M. Thông điệp chủ yếu mà ông chuyển tải qua các cuộc nói chuyện này là làm giàu nhanh không phải là một mục tiêu đáng giá nhất trong đời. Thật khôi hài, chính sự cạnh tranh của bản thân ông và sự thôi thúc của nhân loại trong việc trọng vọng những người giàu có và nổi tiếng đã làm các khán thính giả của ông tìm tới ông để được nghe những lời này. Giống như mọi thứ khác trong cuộc đời ông, các chuyến viếng thăm và nói chuyện với sinh viên cũng bắt đầu được ông gom góp tích lũy làm cho nó trở thành một quả bóng tuyết ngày càng lớn dần lên.

Năm 2008, lần đầu tiên ông được xếp hạng là người giàu nhất hành tinh. Kể từ đó, các sinh viên từ châu Á, châu Mỹ La-tinh kết thành từng nhóm từ hàng chục đến hàng trăm người từ nhiều trường đại học khác nhau kéo đến Omaha để nghe

ông nói chuyện, có những lúc một tháng ông phải tiếp rất nhiều nhóm như thế.

Các sinh viên hành hương đến viếng vị Hiền nhân của Omaha [32] được đối xử rất chu đáo (chỉ thiếu việc Buffett tự mình đến tận các khách sạn của họ để gởi lại hàng chồng báo cáo tài chính hàng năm tại quầy tiếp tân và lúc 4 giờ 30 sáng mà thôi. Việc này giờ đây ông đã có sự giúp đỡ của Internet). Họ đi tham quan Siêu thị Hàng Nội thất Nebraska của Rose Blumkin và lang thang giữa những quầy kệ của Borsheim's. Buffett tiếp họ tại văn phòng của ông. Gần đây, ông rất ít khi mặc những bộ vét màu xám tro và áo cổ cồn. Trông ông thư thái hơn trong những bộ quần áo thông thường. Những câu hỏi của họ thường đi khá xa ra ngoài lĩnh vực kinh doanh. Chẳng hạn, mục đích của cuộc đời là gì? Ông trả lời câu hỏi này giống như cách ông trả lời các câu hỏi về kinh doanh – bằng các thuật ngữ toán học.

Như ông đã từng nói với các sinh viên tại Đại học Georgia Tech khi Susie đang nằm tại bệnh viện sau cuộc phẫu thuật: *"Mục đích của cuộc đời là được càng nhiều người, mà bạn luôn muốn có tình yêu thương của họ, yêu thương bạn càng tốt."*

Trật tự xã hội nên được sắp đặt như thế nào? Ông nói với họ về cuộc "Xổ số Cuộc đời". Làm sao tôi tìm được người yêu dấu của mình? Hãy cưới người tâm đầu ý hợp, ông nói. (Ông không nói gì về tiền bạc). Làm sao tôi biết được điều gì đúng điều gì sai? Hãy sử dụng Bảng điểm Nội tâm của bạn. Tôi nên chọn nghề như thế nào? Hãy làm những gì bạn đam mê nhất. Tôi chỉ làm việc với những người tôi thích. Nếu mỗi sáng bạn đi làm với những cơn đau thắt bao tử, bạn đã chọn nhầm công việc.

Rồi ông nói với họ về thần chết. Hãy chăm sóc thân thể bạn như thể nó là chiếc xe duy nhất trong đời bạn: hãy biết cưng chiều nó, mang nó vào cất trong ga-ra mỗi tối, đánh bóng từng cen-ti-mét cho nó, và nhớ thay dầu nhớt hàng tuần. Sau đó ông dẫn họ đi ăn trưa hoặc ăn tối tại nhà hàng Gorat's yêu thích của ông, nơi mỗi người đều được phục vụ một miếng bíp-tết T-bone [33] với một phần đôi bánh bột khoai tây chiên tại những chiếc bàn bọc vải sơn đầy vết trầy xước như thể thần chết đang tạm thời miễn thi hành lệnh của mình đối với chúng. Trong khi ăn, họ giả vờ đứng dậy, lần lượt hết người này đến người khác, để chụp hình với Warren Buffett. Một ngày nào đó, có thể là 40 năm sau, nhờ những tấm ảnh này mà con cháu họ mới tin rằng họ đã từng nói chuyện và ngồi ăn với Nhà Tiên tri của Omaha [34] .

Những điều ông giảng dạy là những bài học nổi lên từ chính cuộc đời ông.

Từ những bài học đó, ông thừa nhận tham vọng của mình, nhưng ông phủ

nhận mình từng có một kế hoạch để thể hiện tham vọng đó. Ông thấy thật khó mà thừa nhận rằng chính con người quyền lực trong ông mới là nhà sáng tạo đã vẽ ra bức tranh có sức ảnh hưởng sâu rộng vốn được xem là kiệt tác của ông. Khi ông kể lại câu chuyện về cuộc đời mình, một loạt những kỷ niệm vui từ Berkshire Hathaway, một cỗ máy làm ra tiền một cách tự động mà không có một bản phác thảo nào. Chính cơ cấu gọn nhẹ của công ty hợp danh và các cổ đông có cùng chí hướng đã xây dựng nên điều mà Munger gọi là "một mạng nhện hoàn hảo không một mối nối về lòng tin cậy lẫn nhau" cùng với một danh mục đầu tư mà bên trong nó là hàng loạt các công ty lồng ghép vào nhau với những luồng vốn tự do di chuyển, và tất cả các công ty này đều sản sinh ra "float" – tất cả những điều này thay đổi liên tục, ông khẳng định, đơn giản như một sự phản ánh tính cách của chính ông. Sản phẩm cuối cùng là một mô hình có thể được phân tích và thấu hiểu dễ dàng, nhưng chỉ có vài người hiểu được, và đối với đa số còn lại, không ai có thể nắm bắt nó. Điều mọi người quan tâm nhất là ông giàu có đến mức nào. Thực ra, ông rất muốn mọi người nghiên cứu học hỏi từ mô hình của ông, dẫu cũng có lúc ông lại vô tình không khuyến khích điều đó. Ông cũng muốn mọi người tin rằng ông chỉ đang thể hiện những bước nhảy Thiết hài trong công việc hàng ngày để tìm niềm vui.

Nhưng đó có lẽ là phiên bản ít tâng bốc nhất về cuộc đời của Warren Buffett.

Sự thật là thế này.

Khi Warren còn là một cậu bé thích lấy dấu vân tay của các bà xơ và sưu tầm các nút chai, cậu chẳng hề có chút khái niệm gì về việc một ngày nào đó mình sẽ trở thành một con người như thế nào. Tuy nhiên, khi cậu đạp xe xuyên qua Spring Valley để quẳng những tờ báo vào sân nhà người khác hết ngày này sang ngày khác, và chạy đua với thời gian từ các hành lang của The Westchester, tim đập thình thịch, để cố gắng giao báo đúng giờ, nếu những lúc đó bạn hỏi cậu có muốn trở thành người giàu nhất hành tinh này hay không – với tất cả trí lực của mình, cậu sẽ nói ngay rằng: "Có!".

Chính đam mê đó đã dẫn dắt Warren đi vào nghiên cứu vô số cổ phiếu khác nhau. Nó thôi thúc anh đào bới trong các thư viện và các tầng hầm để tìm kiếm những thông tin mà người khác không thèm quan tâm tới. Anh miệt mài suốt bao đêm với hàng trăm ngàn con số có thể làm mờ mắt bất kỳ ai. Anh đọc không sót một chữ nhiều tờ báo khác nhau mỗi sáng sớm và "nuốt" một hơi hết cả tờ *Wall Street Journal* như nốc cạn lon Pepsi cho buổi ăn sáng (sau này là Coke). Anh ghé vào các công ty và bỏ ra hàng giờ nói chuyện về các loại thùng với người phụ nữ điều hành một chi nhánh của công ty chuyên đóng thùng Greif Bros., hoặc về ngành bảo hiểm ô tô với Lorimer Davidson. Anh đọc những tạp chí như

Progressive Grocer để học cách sắp xếp một cửa hàng thịt. Anh chất đầy ghế sau xe những tờ *Moody's Manual* và các sổ kế toán trên đường đi hưởng tuần trăng mật của vợ chồng anh. Anh bỏ ra một tháng ròng rã để đọc những tờ báo cũ có đến hàng thế kỷ để biết rõ hơn về chu kỳ kinh doanh, lịch sử Wall Street, lịch sử của chủ nghĩa tư bản và lịch sử của các công ty, tập đoàn lớn đương thời. Anh theo dõi sát các diễn biến chính trị để nhận ra tác động của nó đối với hoạt động kinh doanh. Anh phân tích các con số thống kê kinh tế cho tới khi anh có một kiến thức vững chắc về ý nghĩa của chúng. Từ thời còn đi học, anh đã đọc tiểu sử của tất cả những người anh ngưỡng mộ để học hỏi từ cuộc đời của họ. Anh đeo dính những người có thể giúp anh và níu áo bất kỳ người nào anh nhận ra rằng họ thông minh. Anh tự đặt ra một qui tắc cho bản thân, rằng anh sẽ không chú ý đến việc gì khác ngoài kinh doanh – dù đó là nghệ thuật, văn chương, khoa học, du lịch hay kiến trúc – để anh có thể tập trung toàn bộ trí lực cho niềm đam mê của mình. Anh xác định một vòng tròn năng lực của bản thân để tránh phạm phải sai lầm. Để hạn chế rủi ro, anh không bao giờ sử dụng bất kỳ một khoản nợ đáng kể nào. Anh không bao giờ ngừng suy nghĩ về việc đầu tư: Điều gì ra tạo ra một doanh nghiệp hiệu quả, nguyên nhân nào làm một doanh nghiệp yếu kém, các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau như thế nào, lòng trung thành của khách hàng từ đâu mà có? Anh có một cách phân tích mổ xẻ vấn đề rất khác thường, nhưng nó mang lại cho anh sự một hiểu biết khó ai có thể sánh kịp. Anh xây dựng một mạng lưới các mối quan hệ gồm những con người – vì tình bạn cũng như vì sự khôn ngoan của anh – không chỉ sẵn sàng giúp đỡ anh mà còn nhường đường cho anh bước tới bất cứ lúc nào anh muốn. Bất kể những lúc thịnh suy, anh không bao giờ ngừng suy nghĩ về những cách đầu tư kiếm tiền khác nhau. Và, toàn bộ sức mạnh tinh thần và thể chất cùng niềm đam mê của anh đã trở thành động cơ cung cấp nguồn nuôi dưỡng sự thông minh, khí chất và những kỹ năng bẩm sinh của anh.

Warren Buffett là một con người có tình yêu lớn đối với tiền bạc. Thực tế là, trò chơi tích lũy của cải này như dòng máu nóng luôn tuôn chảy mạnh mẽ trong từng huyết quản của ông. Tình yêu đó giúp ông luôn luôn đi tới: ông mua những cổ phiếu nhỏ bé như National American, và bán những cổ phiếu như GEICO để có thêm tiền tiếp tục mua vào những cổ phiếu rẻ hơn nữa; cũng như thúc đẩy ban quản trị các công ty như Sanborn Map làm điều đúng cho các cổ đông. Tình yêu đó giúp ông trở nên độc lập và đủ khả năng để thành lập và điều hành một công ty đầu tư của riêng mình và nói không trước cơ hội trở thành một đối tác trong công ty đầu tư nổi tiếng của Ben Graham. Tình yêu đó làm ông đủ cứng rắn để đóng cửa trung tâm phân phối Dempster và sa thải Lee Dimon, cũng như cho ông sự quyết đoán để cắt đứt với Seabury Stanton. Tình yêu đó đã thuần hóa tính

thiếu kiên nhẫn của ông và giúp ông biết lắng nghe khi Charlie Munger nhất quyết rằng họ phải mua các công ty lớn, mặc dù lắng nghe người khác là hoàn toàn trái với ý muốn của ông. Tình yêu đó giúp ông đứng vững trước cuộc điều tra của SEC về vụ Blue Chip và giải quyết tốt đẹp vụ đình công tại *Buffalo News* . Tình yêu đó đã sản sinh ra một nhà mua lại công ty không hề biết nao núng. Ngoài ra, tình yêu đó còn giúp ông hạ thấp các chuẩn mực của mình những khi môi trường đầu tư bên ngoài không thuận lợi. Và trên tất cả là, tình yêu đó đã cứu ông khỏi những khoản lỗ nghiêm trọng nhờ không bao giờ từ bỏ *biên an toàn (margin of safety)* của mình.

Song, Warren Buffett lại là một con người hết sức nhút nhát và rất e ngại chuyện đối đầu. Ông luôn luôn cần đến sự nâng đỡ của người khác để vượt qua những đoạn đường đời gập ghềnh đầy chông gai. Những nỗi sợ của ông rất riêng tư, và tuyệt nhiên không liên quan gì đến vấn đề tiền bạc, là thứ mà ông không bao giờ e ngại. Lòng khát khao trở nên giàu có đã đem đến cho ông lòng dũng cảm để cưỡi xe đạp đi giao báo cho cả những nhà có chó dữ ở Spring Valley thuở nào; nó đã đưa ông tới Columbia và đi tìm gặp Ben Graham sau khi Harvard làm ông thất vọng; nó giúp ông luôn đi trước một bước so với người khác, ghé thăm họ như một bác sĩ đến thăm bệnh nhân trong khi họ phản đối ông hết lần này đến lần khác; nó cho ông sức mạnh để quay trở lại tham dự lớp học của Dale Carnegie sau khi mất can đảm ở lần đầu tiên; nó giúp ông ra được những quyết định khó khăn trong vụ Salomon khi ông có cuộc rút lui cao thượng ra khỏi Ngân hàng Danh tiếng (Bank of Reputation); nó cho ông một phẩm giá để đương đầu hết năm này sang năm khác với sự chỉ trích dường như không thể chịu đựng nổi mà không trả đũa trong cơn bùng nổ bong bóng Internet. Ông đã dành cả đời mình liên tục suy ngẫm, đặt ra các giới hạn, hoạch định phòng tránh các rủi ro, nhưng thực ra ông gan dạ hơn rất nhiều so với những gì ông đã tự nghĩ về mình.

Warren Buffett không bao giờ tự xem mình là người can đảm và ông có thể chứng minh cho điều đó qua năng lực, sự tập trung vào các trọng tâm và bản chất con người lý trí của ông. Ông chỉ dám xem mình như một thầy giáo. Suốt cuộc đời mình, ông đã tìm và sống theo các giá trị đã được thấm nhuần vào con người ông nhờ Howard Buffett, cha ông. Ông nói rằng cha ông từng dạy ông rằng câu hỏi “Làm thế nào” luôn quan trọng hơn câu hỏi “Có bao nhiêu”. Kiềm chế được sự nhẫn tâm của bản thân không phải là một bài tập dễ dàng đối với Buffett. Thực ra nếu ông có làm được như thế là vì ông là con người trung thực – và vì ông bị ám ảnh bởi sự thôi thúc được thuyết giảng. “Warren giới hạn tiền bạc của mình một cách có chủ ý,” Munger nói. “Lẽ ra Warren còn kiếm được nhiều tiền hơn nữa nếu không cưu mang tất cả các cổ đông đó và duy trì các

công ty hợp danh lâu hơn, nhưng ông ấy không hề quan tâm đến điều đó.” Nếu được tăng lên không ngừng theo mức lãi suất kép trong hơn 33 năm, khối tài sản tăng thêm đó giờ đây trị giá hàng tỉ đô la – không, phải nói là hàng chục tỉ đô la mới đúng. [35] Ông có thể mua và bán các công ty con của Berkshire Hathaway với những tính toán lạnh lùng về các khoản thu nhập do chúng mang lại mà không cần phải bận tâm đến số phận của những con người có liên quan. Ông có thể trở thành hoàng đế của các vụ mua lại công ty. Ông có thể được tiến cử và dùng tên của mình để đặt cho các loại hình kinh doanh. Munger nói: “Cuối cùng, ông ấy không muốn làm điều đó. Ông ấy có khả năng cạnh tranh, nhưng không bao giờ cạnh tranh bất chấp đạo lý. Ông ấy muốn có một cuộc sống có ý nghĩa và điều đó tạo cho ông ấy một tư thế hiên ngang khí khái trước công chúng. Và, tôi sẵn sàng bảo vệ quan điểm của mình, rằng cuộc đời của Warren Buffett thực sự đã trở nên có ý nghĩa hơn theo cách này.” [36]

Phải nói rằng chính ý muốn chia sẻ những gì mình biết bằng một hành động hết sức hào phóng mới làm ông bỏ ra hàng tháng ròng để viết thư gời cổ đông hàng năm; rồi chính niềm vui qua sự tự quảng bá các sản phẩm của mình đã thôi thúc ông mang cả một căn nhà lưu động vào giữa một đại hội cổ đông. Óc hài hước tinh quái của ông đã đưa ông đến việc dùng tên mình làm dấu chứng nhận chất lượng cho những tấm nệm được bán ra tại Nebraska Furniture Mart. Bên cạnh đó, chính Bảng điểm Nội tâm của ông đã giúp ông luôn bám sát biên an toàn của mình. Và, chính tình yêu thuần khiết đã biến ông thành người mà Munger gọi là “cỗ máy sản sinh kiến thức”. Chính kỹ năng dự đoán cơ hội chiến thắng đã giúp ông sử dụng những kiến thức đó để hình dung những gì tương lai sẽ mang lại cho ông (và các cổ đông của ông) qua các vụ đầu tư. Và cuối cùng, chính sự thôi thúc được thuyết giảng đã làm ông đưa ra lời cảnh báo rằng một thế giới của những thảm họa đang đến gần.

Tại sinh nhật lần thứ 77 của mình, Warren trầm ngâm nói rằng ông đã sống được một phần ba tuổi đời của nước Mỹ [37] . Tuổi tác bắt đầu đè nặng lên vai ông. Một bên mắt của ông đã yếu đi làm ông khó khăn hơn trong việc đọc suốt ngày báo cáo tài chính của các công ty, như ông vẫn thường làm thời trai trẻ. Vì thế, ông phải có cách đọc hiệu quả hơn. Cuối cùng, ông chịu thua sức mạnh của thời gian và chấp nhận mang máy trợ thính. Ông trở nên dễ mệt mỏi hơn và giọng nói của ông bắt đầu nhanh và khô khốc hơn. Tuy nhiên, các phán đoán và quyết định đầu tư của ông vẫn rất nhạy bén và chính xác.

Ông mong sao mình có thể tiếp tục nhặt những tờ báo được quẳng vào tận cửa nhà ông trong 10 năm nữa tính từ lúc này. Những năm tháng còn lại không phải là vô tận, nhưng chúng cũng đủ dài đối với ông. Cây cối không thể vươn mãi tới

trời cao, nhưng ông chưa muốn từ bỏ những tầng trời của riêng mình. Một con người mới khác, một vụ đầu tư khác và một ý nghĩ khác luôn luôn chờ đợi ông. Những thứ còn lại mà ông cần tiếp tục học hỏi nhiều vô kể và đã vượt quá những gì ông từng biết.

“ Quả bóng tuyết chỉ thành hình khi bạn chọn đúng loại tuyết, và đó là điều kỳ diệu đã xảy đến với tôi. Tôi không chỉ nói về việc gia tăng tài sản bằng lãi suất kép, mà đó còn là sự hiểu biết đối với thế giới xung quanh và những con người mà bạn kết thân. Bạn phải luôn luôn lựa chọn, và bạn phải là người mà “tuyết” luôn muốn gắn kết vào. Thực ra, bạn phải là quả bóng tuyết của chính bạn, và bạn phải thu nhặt những bông tuyết xung quanh để đắp vào chính bạn trên con đường bạn đi qua, bởi vì bạn sẽ không bao giờ trở lại đỉnh đồi mà bạn đã đi qua. Đó cũng là cách mà cuộc sống này đang diễn ra.”

Quả bóng tuyết mà ông đã cẩn thận vo tròn từ những ngày đi bán đậu phộng rang, bắp nổ và giao báo thời thơ ấu giờ đã trở thành một quả bóng khổng lồ, nhưng thái độ của ông đối với nó thì vẫn vậy. Bất kể ông còn lại bao nhiêu lần sinh nhật nữa, ông vẫn luôn luôn ngạc nhiên đến sửng sốt mỗi khi một tờ lịch được lật qua. Và, chừng nào ông còn sống, ông sẽ không bao giờ ngừng cảm nhận cuộc sống như một búp chồi non. Ông sẽ không bao giờ nhìn lại những đỉnh đồi ông đã đi qua. Đó là một thế giới bao la rộng lớn và ông mãi mãi là một kẻ du hành vừa mới cất bước lên đường.

---

[1] . *Bà đã để lại những khoản tiền đáng kể cho Kathleen Cole và Ron Parks, những người bạn lâu năm và là người quan tâm chăm sóc cho bà. Bà để lại cho các cháu và những người khác khoản tiền khiêm tốn hơn, từ 10.000 đô la đến 100.000 đô la.*

[2] . *Phỏng vấn Tom Newman.*

[3] . *Bathtub Memory – Ký ức Bồn tắm: Xin được nhắc lại, Warren xem ký ức của ông vận hành như một cái bồn tắm đầy những ý tưởng, kinh nghiệm và mọi thứ vui buồn trong cuộc sống. Khi không cần sử dụng thông tin về chúng nữa, ông chỉ việc ấn nút xả và, húp! Mọi thứ sẽ trôi tuột đi, đầu tiên là những ký ức đau buồn.” Đây là kỹ thuật Buffett dùng để buông bỏ mọi thứ và tiếp tục tiến lên. – ND*

[4] . *Phỏng vấn Howie Buffett.*

[5]. *Phỏng vấn Peter Buffett.*

[6]. *Tên tiếng Anh của vở kịch này là 1.000 Airplanes on the Roof.*

[7]. *Bài báo "In "Spirit", Tradition Is Beseiged By Modern Life" của tác giả A. D. Amorosi, đăng trên tạp chí Philadelphia Inquirer số ra ngày 23/05/2005.*

[8]. *Phỏng vấn Susie Buffett Jr.*

[9]. *Phỏng vấn Peter Buffett.*

[10]. *Phỏng vấn Sharon Osberg.*

[11]. *Thư gởi cổ đông thường niên của Berkshire Hathaway, năm 2005.*

[12]. *The Trillion Dollar Meltdown của tác giả Charles R. Morris, Nhà xuất bản Public Affairs, New York phát hành năm 2008.*

[13]. *Bài báo "Warren Buffett Gives It Away" của tác giả Carol Loomis, đăng trên tạp chí Fortune số ra ngày 10/07/2006.*

[14]. *Như trên.*

[15]. *Buffett không thể phản đối: tờ giấy ghi chú kẹp trong bức thư của Bertie chứa lời nhận định này "Cô ấy vẫn còn đau khổ chút chút về chuyện ấy."*

[16]. *Phỏng vấn Doris Buffett.*

[17]. *Việc đóng góp định kỳ bắt đầu từ năm 2006, đến khi nào hoặc Bill hoặc là Melinda Gates vẫn còn hoạt động trong quỹ tài trợ.*

[18]. *Khoản đóng góp đầu tiên là 602.500 cổ phiếu và sau đó sẽ giảm 5% lượng cổ phiếu mỗi năm. Khá hợp lý, vì Buffett kỳ vọng rằng giá cổ phiếu Berkshire sẽ tăng ít nhất 5% mỗi năm (do tăng trưởng thấp và lạm phát). Vì thế, giá trị tính bằng đô la của khoản quyên tặng có thể không đổi hay thậm chí sẽ tăng từng năm. Trong thời gian một năm từ khi trao tặng lần đầu đến lần thứ hai, giá cổ phiếu Berkshire tăng đến 17%. 602.500 cổ phiếu loại B trong đợt đóng góp lần một giá 1,8 tỉ đô la, trong khi 572.375 cổ phiếu loại B của đợt đóng góp lần 2 có giá đến 2 tỉ đô la. Vào tháng 06/2006, cổ phiếu BRK giao dịch ở mức 91.500 đô la (loại B là 3.043 đô la).*

[19]. *Như được trích dẫn trong bài "The Life Well Spent: An Evening With Warren Buffett" xuất bản tháng 11 năm 2007.*

[20]. *Nguyên văn: Ovarian Lottery. Buffett muốn nói đến "số phận", hay sự may mắn của một con người khi được sinh ra trên cõi đời này. – ND*

[21]. *Bill Gates dùng khái niệm "những người kết nối". Khái niệm này được hiểu hơi khác, ví dụ, việc tài trợ hàng năm cho chương trình nghiên cứu vắc-xin, một chương trình đòi một sự đầu tư liên tục.*

[22]. *Bài báo "The New Powers of Giving", đăng trên tạp chí Economist số ra ngày 06/06/2006; bài báo "Gates, Rockefeller Charities Join to Fight African Hunger" của tác giả Karen DeYoung, đăng trên Washington Post số ra ngày 13/09/2006; bài báo "Big Changes at the Rockefeller Foundation" của tác giả Han Wilhelm, đăng trên Chronicle of Philanthropy số ra ngày 08/09/2006; bài báo "Manna from Omaha: A Year of "Giving While Living" Transforms Philanthropy" của tác giả Andrew Jack, đăng trên tạp chí Financial Times số ra ngày 27/12/2006.*

[23]. *Phỏng vấn Doris Buffett. Xem thêm bài báo "The Wealth Report: The Other Buffett" của tác giả Sally Beaty, đăng trên báo Wall Street Journal số ra ngày 03/08/2007.*

[24]. *Thư của cựu Tổng thống Jimmy Carter gởi Warren Buffett ngày 18/10/2006.*

[25]. *Giun Ghi-nê (guinea worm) xâm nhập vào cơ thể do uống nước nhiễm trứng giun, sau đó nó phát triển dài dến khoảng 3 feet (1 mét) và bề ngang bằng một cái kẹp giấy. Giun tìm đường chui ra khỏi cơ thể qua da bằng cách tiết ra một loại acid gây đau đớn vô cùng, những người nhiễm giun phải trích nó ra bằng cách dùng một que nhỏ quấn và kéo nó ra khoảng vài inch mỗi ngày. Họ cũng thường nhúng chân vào nước cho đỡ đau, khi ấy những con giun đã nhoài ra ngoài này sẽ phóng thích một đám ấu trùng vào nước để bắt đầu một chu kỳ sinh trưởng mới. Trung tâm Carter và những tổ chức phi chính phủ khác hầu như đã xóa được bệnh giun này.*

[26]. *Paul Garner Allen, nhà đồng sáng lập hãng Microsoft với Bill Gates. – ND*

[27]. *Phỏng vấn Astrid Buffett.*

[28]. *Sau khi Susie qua đời, cả 2 căn nhà ở khu Pacific Heights của bà cũng như ngôi nhà thứ 2, một "ký túc xá", của Buffett ở Vịnh Emerald đều được bán đi. Buffett giữ lại ngôi nhà đầu tiên ở Vịnh Emerald cho các con và cháu của ông, nhưng ông không bao giờ tới đó.*

[29]. *Từ ngày 12/12/2007, các ngân hàng trung ương lớn bắt đầu cấp vốn với thời hạn dài hơn thời hạn qua đêm và bắt đầu cho đấu giá nhận vốn với các khoản thế chấp đa dạng hơn, đối tác nhiều hơn. Cục Dự trữ Liên bang đã kích*

hoạt một luồng chuyển đổi để các ngân hàng trung ương khác thanh khoản bằng đô la ở thị trường của họ.

[30]. *Discount window – tạm dịch là "Cửa sổ chiết khấu". Thông thường, FED ấn định lãi suất cho vay tại các "cửa sổ chứng khoán", gọi là lãi suất chiết khấu (discount rate). Lãi suất này thường cao hơn lãi suất cho vay của các quỹ bình ổn thị trường khác của FED từ 0,5% – 1%. Đây chính là chức năng "người cho vay cuối cùng" (lender of last resort – LOLS) của một ngân hàng trung ương. – ND*

[31]. *Credit default swap: Hợp đồng bảo hiểm nợ xấu. – ND*

[32]. *Nguyên văn: Sage of Omaha. – ND*

[33]. *T-bone là miếng bò kèm phần xương hình chữ T. Bên có phần thịt nhiều hơn của chữ T là nạc lưng, bên ít hơn là thịt thăn. – ND*

[34]. *Nguyên văn: Oracle of Omaha. – ND*

[35]. *Sử dụng hệ số thu nhập trên đồng vốn mà ông đã làm được cho các cổ đông với tư cách là người ủy nhiệm trong suốt năm 2007, tác giả ước lượng rằng đến cuối năm 2007, cổ phần của Buffett (không kể cổ phần của Susie) có thể có giá từ 71 đến 111 tỉ đô la, nếu ông vẫn tiếp tục thu phí của các "cộng sự". Tiền vốn của Susie có thể đáng giá 3,7 đến 5 tỉ đô la nữa. Chênh lệch giữa 2 biên độ cao và thấp là do cơ cấu phí (khi khoản lãi trên đồng vốn của các "cộng sự cổ đông – partners" vượt 6%, 25% của khoản vượt này sẽ được dành trước cho Buffett – mức giá cao – so với cơ cấu 2%/20% của đa số các quỹ hedge hiện nay – mức giá thấp). Tính toán giả định rằng Buffett lấy khoảng 6% /năm của ông để trang trải chi phí thường nhật như ông vẫn thường làm khi điều hành liên danh. Con số đó vào khoảng 1 triệu đô la một năm tính đến 2007. Chi phí thường nhật của Buffett và Susie (đúng hơn là của Susie) vượt khoản đó khá nhiều, tuy nhiên, các khoản đầu tư cá nhân của Buffett – không thuộc về Berkshire – cũng đã gộp vào với một tỉ lệ đáng kinh ngạc và có thể (và đã) chu cấp cho Susie mà không cần phải rút thêm từ Berkshire.*

[36]. *Phỏng vấn Charlie Munger.*

[37]. *Hợp Chủng Quốc Hoa Kỳ ra đời vào ngày 4 tháng 7 năm 1776. Tính đến 2007, nước Mỹ đã có một lịch sử 231 năm. – ND*

GHI CHÚ CUỐI CÙNG CỦA TÁC GIẢ

Với *The Snowball*, tôi đã dành ra hơn 5 năm để phỏng vấn Warren Buffett, cả trực tiếp lẫn qua điện thoại. Có khi hàng tuần liền tôi ngồi suốt ngày trong văn phòng của ông hoặc theo ông đi khắp mọi nơi. Chính nhờ những giờ phút ông đặc biệt dành cho tôi như thế mà tôi có được một hiểu biết sâu sắc hơn về cuộc đời ông. Tôi cũng phỏng vấn các thành viên trong gia đình ông, bạn bè, bạn học cũ, đối tác kinh doanh của ông và rất nhiều người khác nữa – tổng cộng là 250 người. Một vài cuộc phỏng vấn kéo dài nhiều ngày và có người tôi đã phỏng vấn rất nhiều lần.

Warren dành cho tôi thời gian không giới hạn và để tôi tự do khám phá các hồ sơ và thư từ trong bộ sưu tập quá ư là đầy đủ về cuộc đời ông. Thật may mắn khi các thành viên gia đình ông và nhiều người bạn của ông là những người thích viết thư. Hồ sơ lưu trữ của Berkshire Hathaway chứa đựng nhiều tài liệu quý nên tôi gặp thuận lợi lớn về mặt thời gian. Tôi viết quyển sách này dựa vào những hiểu biết của tôi về con người của Warren Buffett và về các sự kiện đã diễn ra trong lòng nước Mỹ và trên thế giới dọc theo chiều dài câu chuyện về cuộc đời ông. Tuy nhiên, cũng có đôi chỗ bất đồng ý kiến về các nguồn trích dẫn, tôi có nói rõ hơn qua các chú thích.

Bạn đọc chắc chắn đã nhìn thấy vô số trích dẫn trong khắp quyển sách này. Phần lớn các trích dẫn được lấy từ các cuộc phỏng vấn có ghi âm lại và đã được biên tập để rõ nghĩa hơn. Các trích dẫn đều được nêu rõ nguồn, trừ phi người được phỏng vấn yêu cầu không nêu tên tuổi của họ.

Trong quá trình phỏng vấn, nhiều người hồi tưởng lại những cuộc nói chuyện từ thời xưa của họ, có khi đã xảy ra từ hàng chục năm về trước. Vậy nên, mong bạn đọc không nghĩ rằng tất cả các trích dẫn đều được ghi lại chính xác từng lời từng chữ. Tuy nhiên, tôi nhận ra rằng những trích dẫn này rất hữu ích trong việc chuyển tải cốt lõi của từng câu chuyện, sự kiện hay từng cuộc đàm thoại.

Cuối cùng, những gì tôi biết về Warren cùng hàng ngàn mảnh ghép của cuộc đời ông, mà tôi nhận được từ nhiều người khác, đã kết hợp lại với nhau tạo thành bức chân dung kỳ lạ của một con người có niềm đam mê đầu tư luôn cháy bỏng và một cuộc sống nội tâm vừa phức tạp, vừa sâu lắng và đầy thú vị này.

LỜI CẢM ƠN

Cuốn sách này sẽ không bao giờ thành hình như thế này nếu không có sự giúp đỡ của rất nhiều người, và người đầu tiên trong số họ tất nhiên là Warren Buffett. Sự hào phóng mà ông dành cho tôi khi cho phép tôi được tự do sử dụng thời gian của ông, tự do tiếp cận gia đình, bạn bè ông, các hồ sơ tài liệu của riêng ông, cũng như lòng can đảm mà ông đã thể hiện qua việc cố gắng không can thiệp vào tiến trình viết sách trong suốt năm năm ròng - cho đến ngày tôi mang bản thảo đến nhà in - quả thật rất đáng trân trọng. Niềm tin kiên định của ông rằng người thông minh có thể làm được mọi việc cùng những lời động viên nhẹ nhàng và bền bỉ của ông đã góp phần gia tăng nguồn cảm hứng trong tôi trong vai trò là một người viết và một con người. Ảnh hưởng của ông đối với tôi không thể được diễn tả trong một vài dòng hay một vài trang sách - Warren thân mến, xin cảm ông, vì tất cả.

Tôi xin cảm ơn David Black, đại diện bản quyền tài năng vô song của tôi, về những hướng dẫn thật hoàn hảo của anh. Tôi hoàn toàn tin tưởng ở anh - dù nhiều khi anh góp ý với tôi những điều tôi không muốn nghe, nhưng đó là phẩm chất đáng quý nhất mà bạn có thể nhận được từ một người bạn đúng nghĩa. Anh đã làm Warren sững sờ về kỹ năng giao dịch tác quyền của mình. Đó quả thật là một thành tựu không hề nhỏ.

Tài sản tuyệt vời nhất của tôi đó là việc cuốn sách được bán bản quyền cho Irwyn Applebaum, giám đốc kiêm chủ nhà xuất bản Bantam Dell, một người am tường, khôn ngoan, đã hỗ trợ nhiệt tình và truyền cảm hứng cho tôi xuyên suốt quá trình viết quyển sách này.

Giúp đỡ tôi còn là Ann Harris, biên tập viên của tôi, người đã nâng tầm *Hòn Tuyết Lăn* của tôi bằng những chỉnh sửa sắc sảo, tỉ mỉ về giọng văn, ngữ cảnh và sắc thái từ ngữ. Rồi đến Beth Rashbaum rút “gươm” ra thẳng tay cắt bỏ nhiều đoạn bản thảo dưới những dòng bút đỏ làm cho con người mới lần đầu tiên được làm tác giả phải quặn thắt cả lòng, nhưng nhờ đó mà cuốn sách trở nên chất lượng hơn đến mức không ngờ. *Hòn Tuyết Lăn* nợ họ rất nhiều và tôi vô cùng biết ơn vì được làm việc với hai biên tập viên xuất sắc như thế. Nếu cuốn sách vẫn còn đôi chỗ thiếu sót thì đó là lỗi của tôi.

Tôi muốn gởi lời cảm ơn đến Loren Noveck của Nhà xuất bản Bantam, người theo sát quá trình đặt tựa qua nhiều công đoạn cho cuốn sách phức tạp này; đến Virginia Norey, người thiết kế quyển sách; đến Angela Polidoro, trợ lý của Ann; và đến nhiều người khác đã cộng tác làm cho *Hòn Tuyết Lăn* chào đời, đó là: Phó Nhà xuất bản Nita Taublib, Giám đốc Xuất bản Gina Wachtel, Luật sư Matthew Martin, các chuyên gia sản xuất Tom Leddy, Maggie Hart, Margaret Benton, Giám đốc Tiếp thị và Sáng tạo Betsy Hulsebosch và các cộng sự của cô, Giám đốc Kinh doanh Cynthia Lasky, và Giám đốc Quan hệ Công chúng Barb

Burg.

Tôi viết quyển sách này trong khi làm một cố vấn giám đốc cho Morgan Stanley, tôi rất cảm kích trước sự giúp đỡ của bạn bè, đồng nghiệp và công ty của tôi. Trong suốt thời gian tôi viết quyển sách, Lisa Edwards, trợ lý và là người bạn của tôi, đã sắp xếp tài liệu, lên lịch phỏng vấn, lên kế hoạch cho tôi tham gia bữa ăn tối hàng năm của Berkshire Hathaway, xử lý vô số những vấn đề lớn nhỏ khác, và nói chung đã giúp cho cuộc sống của tôi không bị xáo trộn. Lauren Esposito, nhà nghiên cứu của tôi, cũng đến từ Morgan Stanley, đã mang theo mình một loạt những kỹ năng phân tích tài chính góp phần làm tăng giá trị vô kể cho cuốn sách, và đã trở thành một người rất tinh thông trong việc tìm kiếm các tài liệu nghiên cứu then chốt. Nhìn họa sĩ Marion Ettlinger miệt mài làm việc, tôi cảm thấy được khích lệ rất lớn. Tôi xin chân thành cảm ơn Marion.

Xin cảm ơn Doris Buffett, Roberta Buffett Bialek và Susan, Howard, Peter, các con của Warren Buffett, cùng với Charlie Munger, Bill Gates và Don Graham về sự hào phóng đặc biệt vì đã dành thời gian và chia sẻ sự hiểu biết sâu sắc cho tôi. Tôi thực lòng biết ơn họ về những đóng góp rất quan trọng cho quyển sách này.

Tôi xin cảm ơn những người được Warren và tôi tin cậy - Sharon Orberg, Vinay Saqi và Devon Spurgeon - đã cho tôi sự hỗ trợ bằng nhiều cách khác nhau, từ những góp ý về mặt tài chính cho đến việc xoa dịu những khi tôi căng thẳng. Lòng yêu thương và sự giúp đỡ của chị tôi, Elizabeth Davey, và cha tôi, Ken Davey cũng đã góp phần đáng kể cho sự ra đời của *Hòn Tuyết Lăn.* David Moyer đã bước vào cuộc đời tôi vừa đúng lúc để biết thế nào là sống với một nhà văn đang hoàn thành một cuốn sách cho kịp thời hạn. Anh thường ví vui rằng mình là một “hôn phu bị đày ải” nhưng vẫn ghé vai nâng đỡ tôi, cho tôi lời khuyên, tiếng cười, tình yêu và sự lãng mạn. Chính anh, cùng với Sharon Orberg và Justin Bennett là những độc giả đầu tiên của tôi. *Hòn Tuyết Lăn* có lẽ sẽ rất tệ nếu thiếu những bình luận và khuyến nghị của họ.

Tôi nợ rất nhiều người và nhiều tổ chức đã giúp đỡ và cho phép tôi sử dụng các tài liệu, kết quả nghiên cứu và sử dụng hình ảnh trong quyển sách này, trong đó có những người đã cho tôi những giúp đỡ đặc biệt một cách trực tiếp hoặc gián tiếp bằng nhiều cách khác nhau. Tôi muốn cảm ơn Carol Allen, Herbert Allen, Ed Anderson và Joan Parsons, Jan và Brian Babiak, gia đình Blumkin, Hal Borthwick, Debbie Bosanek, Betsy Bowen, Joe Brandon, Phil Brooks, Kelly Broz, Jan và John Cleary, Carlon Colker, Robert Conte, Gerald Corrigan, Michael Daly, Leigh Ann Elisio, Stuart Erickson, Paul Fishman, Cynthia George, George Gillespie, Rick Guerin, Marc Hamburg, Carol Hayes,

Liz Hylton, Mark Jankowski, Ông Bà Howrad Jessen, Gladys Kaiser, Don Keough, Tom và Virginia Knapp, Margaret Landon, Arthur K. Langlie, David Larabell, Standford Lipsey, Jack Mayfield, John Macfarlane, Michael McGivney, Verne McKenzie, Charles T. Munger Jr., Molly Munger, Wendy Munger, Tony Nicely, Dorothe Obert, Ron Olson, Chuck Peterson, Susan Raihofer, Rod Rathbun, Deb Ray, Eric Rosenfeld, Neil Rosini, Fred Reinhardt, Mick Rood, Gary Rosenberg, Edith Rubinstein, Michael Ruddell, Richard Santulli, Walter Schloss, Lou Simpson, Carol Sklenicka, Thẩm phán Stanley Sporkin, Mary Stanton Plowden-Wardlaw, Chris Stavrou, Bob Sullivan, Jeffrey Vitale, Marshall Weinberg, Sheila Weitzel, Bruce Whitman, Jackie Wilson, Al Zanner, và những người đã đề nghị không nêu tên họ ra đây.

Cuối cùng, tôi vô cùng cảm kích trước sự giúp đỡ của các tổ chức: Hội Sử học Quận Douglas, GEICO, General Re, Trung tâm Cấp cứu Y khoa Greenwich, Greif Inc., Trường Kinh doanh Harvard, Thư viện Merrick, Thư viện Công cộng Washingtoniana của Martin Luther King Jr., Morgan Stanley, Cục Lưu trữ Quốc gia, National Indemity Corp., Nebraska Furniture Mart, Thư viện Công cộng Miễn phí New Bedford, Bảo tàng Nghề săn cá voi New Bedford, Thư viện Công cộng New York, Netjets Inc., Câu lạc bộ Báo chí Omaha, *Omaha World-Herald* , *Outstanding Investor Digest,* Rolls-Royce Foundation, Trường Rosehill, Ruane Cunniff & Goldfarb Co., Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái và Ban quản lý Khu căn hộ The Westchester.

LỜI KẾT

Ngày 23 tháng 10 năm 2006, BRK trở thành cổ phiếu đầu tiên của Mỹ được giao dịch với mức giá trên 100.000 đô la mỗi cổ phiếu và cuối năm 2007 mức này đã lên đến 140.000 đô la, đưa giá trị của Berkshire Hathaway lên hơn 200 tỉ đô la. Berkshire trở thành một tập đoàn được nể trọng nhất thế giới, theo một khảo sát của *Barron's*. [1] Riêng giá trị tài sản ròng của Buffett là hơn 60 tỉ đô la.

Trong thập kỷ vừa qua, BRK tăng giá trên dưới 12% một năm – một con số không là gì cả so với mức 27% ở những năm trước đó nữa. Cây cối không thể vươn mãi tới trời cao, Warren luôn nói như thế. Cũng vậy, khi "cây" vốn của Berkshire phát triển tới mức này, việc đưa nó lên cao hơn nữa trở nên khó khăn hơn. Tuy nhiên, trong thập kỷ này một mức lợi nhuận "thấp hơn" một chút đã có thể làm các nhà đầu tư của Berkshire vô cùng biết ơn. Những người mua cổ phiếu theo danh mục của thị trường chứng khoán vừa phải chịu một cơn đau mà *Wall Street Journal* gọi là "một thập kỷ mất mát" trong đó chỉ số S&P 500 chỉ đứng yên một chỗ và bắt đầu giảm giá kể từ tháng Tư năm 1999. [2] Nội dung cuộc nói chuyện của Buffett tại Sun Valley đang được vén mở dần; giai đoạn sau vụ nổ tung quả bong bóng thị trường chứng khoán 1999 lúc này đã kéo dài vào hàng thứ ba trong một trăm năm vừa qua, khi thị trường chứng khoán không hề có một bước tiến nào. Buffett vẫn nói rằng cổ phiếu là cách đầu tư dài hạn tốt nhất – miễn là chúng được mua vào đúng thời điểm và đúng giá cùng một mức phí môi giới thấp. Ngay từ đầu năm 2008, ông hầu như chỉ mua vào cổ phiếu và mua lại các công ty, nhưng không phải với nhiệt tình cao nhất.

Buffett đã bổ sung nhiều giám đốc mới vào ban quản trị của Berkshire sau Bill Gates và Charlotte Guyman. Trong thư gởi cổ đông năm 2002, ông đã mời các cổ đông tự ứng cử vào các chức giám đốc của công ty. Thế là thư từ tới tấp đổ vào và đương nhiên là Buffett đã thu thập tất cả. Ông rất vui và trong vài trường hợp ông còn bị ấn tượng mạnh bởi những người dám tự đề cử chính mình. Tuy nhiên, cuối cùng ông đã thêm vào Don Keough và Tom Murphy trong năm đó thay vì một vài người tự đề cử. Nói nhẹ đi là, có một sự cai quản rất cá nhân đang tồn tại trong Berkshire. Đáp lại yêu cầu của SEC, Berkshire đã đồng ý thông qua một qui trình để các cổ đông đề cử ứng viên vào các chức giám đốc. Năm 2007, Berkshire nhận Susan Decker, nữ CFO của Yahoo! vào ban quản trị và một lần nữa nghiêng về hướng trẻ hóa ban lãnh đạo của một trong những tập đoàn lớn nhất thế giới này.

Song song đó, Buffett nhận ra rằng ông rất thích ý tưởng quảng cáo cho những

người tự ứng cử vào các chức danh trong công ty. Ông luôn luôn thích người khác hỏi xin ông này nọ hơn bất kỳ cách nào khác. Trong thư gởi cổ đông năm 2006, được thúc đẩy bởi Bill Gates, ông đã chỉ ra rằng thành tích "cực đỉnh" của Lou Simpson đang nằm trong hiểm họa nếu có bất cứ chuyện gì xảy ra cho cả hai, Simpson và bản thân ông, và đăng quảng cáo tìm người dự phòng cho Simpson. Hãy gởi bản tóm tắt lý lịch của bạn vào đây, Buffett viết. Ưu tiên số một mà Munger và ông tìm kiếm là một người nào đó nắm thật vững vấn đề quản trị & kiểm soát rủi ro. Bảy trăm bản lý lịch và đơn xin việc được gởi vào từ khắp nơi trên thế giới. Một người giải thích: "Họ nói rằng tôi chỉ nghĩ đến quyền lợi của bản thân và là kẻ nhẫn tâm". Vài người kể lể dài dòng – rất, rất dài dòng – về việc tại sao họ cảm thấy rằng mình và Buffett là những người đồng hội đồng thuyền với nhau – mà không nêu ra được bất cứ phẩm chất hay năng lực chuyên môn thực sự nào đối với công việc. Và, nhiều người khác thì lại viết rằng họ không có một kinh nghiệm thiết yếu nào, nhưng muốn làm người giúp việc không công cho ông hay một cấp phó hoặc thậm chí làm người được ông bảo trợ. Ông thu nhặt mọi đơn, thư này từ các ngăn kéo khổng lồ trong phòng giám đốc và đọc tất cả trước khi đưa chúng đi lưu trữ. Cuối cùng ông chọn ra được bốn ứng viên từng thành công và đã từng quản trị đầu tư. Cả bốn người này đều đang chờ đợi bên trong cánh gà.

Sau kỳ đại hội cổ đông tồi tệ năm 2004, Buffett dời phần buôn bán hàng hóa trong kỳ đại hội xuống cuối buổi chiều kể từ đại hội cổ đông năm 2005. Năm này, và cả năm 2006, không một nhà hoạt động nào xuất hiện tại đại hội. Nhưng ngay trước kỳ đại hội 2007, một bảng thông báo xuất hiện lơ lửng trên một con lộ chính của Omaha với dòng chữ: "Liệu lương tâm của bạn có tha thứ cho bạn về một sai lầm kỹ thuật hay không?" Câu hỏi này đề cập đến một kiến nghị buộc Berkshire phải bán đi toàn bộ cổ phần của họ tại PetroChina. Chinese National Petroleum Company (CNPC), công ty mẹ của PetroChina, bị ám chỉ là đã cung cấp tài chính cho sự bảo trợ hoạt động diệt chủng của Trung Quốc tại Darfur, Sudan. Trong khi không được yêu cầu phải đưa nghị quyết này ra lấy ý kiến, Buffett vẫn cho phép mở một cuộc tranh luận đầy hào hứng về vấn đề Darfur [3] tại đại hội cổ đông.

Các điều khoản về quyền bỏ phiếu đặc biệt mang tính kiểm soát của các cổ phiếu loại A cho thấy nghị quyết này sẽ không bao giờ được thông qua, nhưng Buffett rất quan tâm đến những gì các cổ đông nghĩ về ông và về công ty. Vấn đề này được nêu lên để thảo luận khi, vào cuối năm 2007, vì các lý do mà ông đã nói, vốn không có liên quan gì đến vấn đề Darfur, Buffett đã sang nhượng toàn bộ cổ phần của Berkshire trong PetroChina. Vụ này làm Berkshire tốn gần 500 triệu đô la, nhưng thu được 3,5 tỉ đô la lợi nhuận. Giá cả năng lượng tiếp tục tăng

vọt sau đó và ông bị cáo buộc là đã bán đi quá sớm. Đồng thời, các cuộc đại hội cổ đông vẫn diễn ra trong một khuôn mẫu đúng mực. Ngày càng có nhiều người phản đối bước lên micro, nơi họ được chào đón một cách trân trọng. Sau đó các hoạt động mang tính lễ hội thường thấy của Berkshire lại tiếp tục.

Berkshire đã mua thêm một vài công ty khác. Thương vụ thành công nhất trong số đó là Iscar, một nhà sản xuất máy cắt kim loại tự động hóa cao của Israel, vào năm 2006. Đây cũng là thương vụ đầu tiên của Berkshire khi mua một công ty hoàn toàn không phải của Mỹ. Ông mua Russell Athletics cho Fruit of the Loom. Ông nắm quyền kiểm soát Equitas, chấp nhận toàn bộ nghĩa vụ bảo hiểm của Lloyd's of London qua việc hoán đổi 7 tỉ đô la trị giá "float" trong hoạt động bảo hiểm [4] . Berkshire cũng mua lại nhà phân phối hàng điện tử TTI. Năm 2007, Buffett mua cổ phiếu đường sắt BNSF (Burlington Northern Santa Fe), mở đầu cho cơn điên loạn về cổ phiếu ngành đường sắt. Một vụ đầu tư mà Buffett đã bỏ qua là *Wall Street Journal* . Ông chưa bao giờ sở hữu một cổ phiếu nào trong tờ báo yêu thích của mình trước năm 2007 khi trùm truyền thông Rupert Murdoch đề nghị ông đầu tư vào nó. Một vài biên tập viên và nhân viên của tờ báo đã hy vọng rằng Buffett sẽ cứu *Journal* với động cơ xây dựng một nền báo chí chất lượng (quality journalism). Nhưng ông không trả một cái giá đặc biệt để lấy thành tích, hay để được xem là vị cứu tinh của một nền báo chí chất lượng tương lai. Rất lâu trước đó, từ thời vàng son của tờ *Washington Monthly* , phần không tình cảm trong con người Buffett đã tách rời niềm say mê về ngành báo chí ra khỏi túi tiền của ông, và cho đến bây giờ nó vẫn thế.

Năm 2008, nhà sản xuất bánh kẹo Mars tuyên bố mua lại hãng kẹo chewing-gum Wm. Wrigley Jr. với giá 23 tỉ đô la. Buffett đồng ý, qua Berkshire, cho mượn 6,5 tỉ đô la để tài trợ một phần của thương vụ này nhờ sự thu xếp của Byron Trott, nhà ngân hàng của ông tại Goldman Sachs. Trotts đã chịu trách nhiệm thu xếp cho nhiều thương vụ của Berkshire. Ông ấy hiểu Buffett nghĩ như thế nào và Buffett nói rằng Trotts luôn đặt lợi ích của Berkshire trong tim ông ấy. "Tôi đang điều khiển một cuộc thí nghiệm về một hương vị có 70 năm tuổi," Buffett nói về Wrigley's. Thương vụ Wrigley nhắc ông nhớ lại chuyện ngày xưa, khi cậu bé Warren từ chối bán một tép chewing-gum lẻo [5] cho bà Virginia Macoubrie.

Tất nhiên ý nghĩ đầu tiên của Buffett sau khi đồng ý tài trợ vốn cho vụ này là gọi cho Kelly Muchemore Broz và đề nghị cô dành ra một khoảng trống nho nhỏ tại kỳ đại hội cổ đông sắp tới của Berkshire, phòng khi Mars và Wrigley muốn trưng bày và bán sản phẩm của họ. Đại hội cổ đông năm này đã biến thành một lễ hội kẹo và chewing-gum, với số người tham dự đạt mức kỷ lục: 31.000 người.

Cũng trong năm 2008, Berkshire mua lại Marmon, một tổ hợp công nghiệp nhỏ chuyên sản xuất các thiết bị điện, toa xe lửa và công-ten-nơ, thùng xe tải, và các loại vật tư thiết bị công nghiệp khác, với giá 7 tỉ đô la. Bên bán là gia đình Pritzker, những người đã quyết định bán công ty để giải quyết xung đột của các thành viên trong gia đình vốn đổ vỡ sau cái chết vào năm 1999 của Jay Pritzker, thần tượng một thời của Buffett.

Buffett đã chứng kiến nhiều cuộc tranh chấp nội bộ trong gia đình của những người giàu có khi bậc trưởng thượng hay người sáng lập công ty qua đời. Ông cảm thấy an tâm rằng các thu xếp của riêng ông có thể ngăn chặn được điều đó. Vẫn còn những cuộc tranh luận nhỏ trong gia đình Buffett từ di chúc của Susie và việc ông hiến tặng tài sản của mình cho Quỹ Gates. Howie và Susie Jr. đang làm điều họ yêu thích: làm nông nghiệp và làm từ thiện. Peter đang bàn bạc với Robert Redford để đưa *Spirit – The Senth Fire* đến biểu diễn tại khu nghỉ dưỡng Sundance của Redford như một sự kiện mùa hè hàng năm. Anh cũng đang nói chuyện với các nhà tài trợ ở Đức và Trung Quốc để đưa sô diễn này ra nước ngoài, đồng thời, anh cũng sắp sửa cho ra mắt CD mới nhất của mình, *Imaginary Kingdom* .

Một ngoại lệ đối với sự hòa hợp về mặt tình cảm là cô cháu gái ngoại tộc Nicole Buffett của ông. Năm 2006, Nicole tham gia bộ phim tài liệu *The One Percent* của Jamie Johnson và Nick Kurzon. Đó là một câu chuyện nói về những đứa trẻ con nhà giàu. Trong phim, Nicole đã thiếu khôn ngoan khi tự xem mình như người phát ngôn cho lối sống không bị hư hỏng của gia đình Buffett. Bộ phim được công chiếu ngay trước khi Buffett quyết định hiến tặng tài sản cho Quỹ Gates đã dẫn tới hệ quả là nhiều cuộc xuất hiện của Nicole trên CNN, Đài Phát thanh Quốc gia và một lời mời xuất hiện trong một chương trình nói về giai tầng xã hội Mỹ của Oprah Winfrey. Phản ứng của Buffett rất gay gắt. Ông đã nhắn nhủ Nicole rằng ông không hề xem cô là cháu gái của ông, và nếu được hỏi, ông cũng nói đúng như thế. Nicole nói với Oprah: “Thật kỳ lạ khi làm việc cho một gia đình rất giàu có và xem mình xuất thân từ một trong những gia đình giàu có nhất Hoa Kỳ.” Cô nói cô cảm thấy “bình an” vì không được thừa hưởng tài sản từ họ – rõ ràng đây là sự ám chỉ về những khoản tiền ít ỏi mà Susie đã tặng cho các cháu của bà – nhưng thêm vào: “Tôi nghĩ sẽ rất hay nếu dùng số tiền đó tạo ra niềm vui cho người khác và dồn hết tâm trí vào đó. Nhưng tôi cảm thấy ra rìa hoàn toàn.” Quan điểm “tội nghiệp tôi quá” [6] trong cuộc phỏng vấn với Oprah là sai lầm thứ hai của Nicole.

Sau đó, cô gởi cho Buffett một lá thư hỏi tại sao ông chối bỏ cô. Tháng Tám năm 2006, ông trả lời thư [7] và chúc cô mọi lời chúc tốt đẹp. Ông bảo rằng cô

có lý do để tự hào về các thành tích của mình và cho cô một vài lời khuyên có giá trị. Việc cô ấy định vị mình là một thành viên của gia đình Buffett là một sai lầm, ông viết: “ *Nếu cô làm thế, người ta sẽ xem đó là dấu hiệu đầu tiên để nhận diện cô. Họ sẽ cư xử với cô dựa trên “dữ kiện” đó hơn là chính con người cô hay những thành quả của cô* .” Rồi ông viết tiếp: “ *Tôi chưa từng nhận cô là cháu nội của tôi về mặt pháp lý hay tình cảm, những người còn lại trong gia đình tôi cũng không xem cô là cháu ruột hay cháu họ của họ… Bởi vì có một sự thật hết sức đơn giản rằng là [mẹ của cô] không được xem là con dâu của tôi, vì thế các con của cô ấy cũng không được xem là cháu nội của tôi.”*

Mặc dù giọng văn trong thư có thể hiện sự kiềm chế, nhưng Nicole đã làm tổn thương nơi yếu nhất của ông – đó là tính cách đặc biệt của ông và cũng là của dòng họ ông. Nếu không, ông đã nghĩ lại về việc gởi đi lá thư của ông, vốn đem lại kết quả ngược với sự mong đợi của ông. Có thể Nicole đã sai, nhưng cô có vẻ chân thành. Thay vì thu phục cô, bức thư khước từ đã mở đường cho cô có một loạt các cuộc phỏng vấn khác làm Buffett trông như Eberneger Scrooge [8] . Một trong những hệ quả là câu chuyện Trang Sáu của tờ *New York Post* với nhan đề “Buffett đối với họ hàng: Anh đã bị đuổi!” [9] . Câu chuyện này khắc họa hình ảnh ông đang có hành động trả thù đối với Nicole vì cô đã tham gia vào bộ phim đó. Đối với một con người từng làm việc cật lực cả đời và cố không gạt bỏ hay cô lập bất kỳ ai thì đây quả là một sự mỉa mai đau đớn – nhưng có lẽ câu chuyện này sẽ có một kết thúc có hậu một ngày nào đó. Buffett đã từng làm lành với Phu nhân B., ông cũng có thể làm lành với bất kỳ ai muốn làm lành với ông, miễn là ông có đủ thời gian.

Trước năm 2008, cổ phiếu của Coca-Cola đã tăng 45%, lên mức 58 đô la. Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh tăng dần dưới thời CEO Neville Isdell. Ông ấy đã giải quyết ổn thỏa cuộc điều tra của Bộ Tư Pháp Mỹ và khép lại vụ kiện chống phân biệt đối xử với mức chi phí 200 triệu đô la. Buffett rời ban quản trị Coca-Cola vào tháng Hai năm 2006. Kỳ đại hội cổ đông cuối cùng do ông điều hành đã trở thành một lễ hội khác đối với các nhà hoạt động xã hội, nhưng không có ai bị vật ngã xuống sàn và sự căng thẳng cũng được kiềm chế ở mức thấp. Năm 2007, Isdell thông báo rằng mình muốn nghỉ hưu. Muhtar Kent, vị CEO mới, chịu trách nhiệm thúc đẩy cho sự thành công của Coca-Cola trong việc cho ra đời các loại thức uống “không cô-la”, một thị phần mà Coca-Cola đang tụt hậu, nếu không muốn nói là ra rìa.

“ *Tôi thường nói với Gates rằng một cái bánh sandwich kẹp thịt cũng có thể điều hành được Coca-Cola. Và thực sự đó là một công ty tốt, vì chúng tôi từng có một vài năm tồi tệ, mà nếu không phải là một công ty có nội lực thì nó đã*

không thể tồn tại cho đến hôm nay."

General Re, một "đứa con rắc rối" khác của Berkshire, đã thu được lợi nhuận từ thị trường bảo hiểm thuận lợi sau Sự kiện 11/9 và có một năm kinh doanh thành công nhất khi đạt lợi nhuận trước thuế 2,2 tỉ đô la trong năm 2007. [10] Sau đó, General Re đã bù đắp được số lỗ của những năm trước và phục hồi lại bảng cân đối kế toán còn tốt hơn cả thời điểm Buffett mua về công ty này. Từ 14 tỉ đô la "float" vào cuối năm 1998, General Re đã đạt tới 23 tỉ đô la "float" và 12,5 tỉ đô la tiền vốn. Lúc này nó đang hoạt động với một đội ngũ nhân viên ít hơn một phần ba so với trước kia và công ty đã thực sự chuyển hóa sang một thời kỳ phát triển mới. [11] Năm 2001, General Re đã đạt tỉ suất lợi nhuận trên vốn là 13,4% một năm, một tỉ lệ mà CEO Joe Brandon nói rằng "lẽ ra còn cao hơn nữa nếu không có một vài vấn đề về thừa kế đáng hổ thẹn" [12] Ông muốn nói đến 2,3 tỉ đô la thiệt hại liên quan đến các hợp đồng bảo hiểm và tái bảo hiểm trong năm trước đó, và 412 triệu đô la chi phí phải trả cho cuộc đấu bất phân thắng bại của Gen Re Securities, một nhánh kinh doanh chứng khoán phái sinh của công ty. Tuy nhiên, General Re đã thoát khỏi một số phận của Salomon và vượt qua được vết nhơ của Chữ A Màu Đỏ. Cuối cùng Buffett đã có thể khen ngợi công ty này và các nhà quản lý của nó trong thư gởi cổ đông năm 2007. Ông viết: "Sự sáng chói của công ty đã được khôi phục" nhờ "biết làm công việc hạng nhất theo cách hạng nhất." [13]

Song, một vết nhơ lớn từ các rắc rối trước đây của General Re vẫn còn rơi rớt lại. Đó là hành động xấu xa cuối cùng của nó trước khi có sự thay đổi ban quản trị vào năm 2001, vốn tạo ra một vụ xì-căng-đan kiểu Salomon của chính mình. Vụ này cũng phá vỡ cả qui tắc "không để mất danh tiếng vì công ty" của Buffett. Đây là sự kiện, như sau này được hé lộ, làm thay đổi nhận thức của Buffett về môi trường tuân thủ luật pháp mới, trong đó sự ăn năn hối lỗi và hợp tác cao độ không tạo ra một lợi thế nào về việc một công ty sẽ được đối xử như thế nào bởi các công tố viên. Sự ăn năn hối lỗi và hợp tác cao độ lúc này đang được kỳ vọng ở mức tối thiểu – một phần vì vụ Salomon. Bất cứ hành động nào thiếu sự ăn năn và hợp tác – chẳng hạn, vì lý do bảo vệ chính công ty hay các nhân viên của mình – đều bị xem là cơ sở để đưa ra cáo trạng.

General Re đã tự đưa mình vào rắc rối với pháp luật khi Tổng Chưởng lý New York Eliot Spitzer bắt đầu điều tra về các hoạt động tái bảo hiểm "hạn chế tổn thất" [14] trong năm 2004. Hoạt động tái bảo hiểm "hạn chế tổn thất" đã được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau, nhưng hiểu một cách đơn giản, đó là một loại hình bảo hiểm được sử dụng bởi khách hàng chủ yếu vì lý do tài chính hoặc kế toán – hoặc để bảo toàn vốn, hoặc cải thiện số tiền hoặc sự điều hòa các

khoản thu nhập mà họ có thể được hưởng theo từng giai đoạn thích hợp. Dù hợp pháp và hợp lệ, nhưng hoạt động tái bảo hiểm hạn chế tổn thất lại trở thành đối tượng bị lạm dụng rộng rãi đến mức các nhà làm luật kế toán đã phải bỏ ra hàng thập kỷ để đưa nó trở vào đúng khuôn khổ của nó.

Trước khi làm việc tại Wall Street, tôi là một trong những người cố gắng đưa nó vào khuôn phép, một nhà làm luật kế toán và là nhà quản lý dự án tại FASB (Financial Accounting Standards Board – Ủy ban Chuẩn mực Kế toán Tài chính Hoa Kỳ) nói. Tôi chịu trách nhiệm thảo ra các qui định hướng dẫn cách hạch toán cho hoạt động tái bảo hiểm hạn chế rủi ro. Sau khi rời khỏi FASB, tôi trở thành một chuyên viên phân tích tài chính. Trong quá trình làm việc tại PaineWebber, tôi chịu trách nhiệm về các cổ phiếu của General Re sau khi công ty này được Berkshire Hathaway mua lại. Tôi gặp Buffett lần đầu tiên qua mối liên hệ với thương vụ này, và kết quả là sau đó tôi được giao phụ trách Berkshire. Trước đó Buffett không nói chuyện với các nhà phân tích của Wall Street, nhưng ông ấy đã dành cho tôi một ngoại lệ. Ông nói với tờ *New York Times* rằng ông thích cách nghĩ và cách viết của tôi.

Năm 2003, sau khi tôi bắt tay vào viết cuốn sách này, cả General Re và Berkshire Re của Ajit Jain đều bị kết tội trong một bản án đặc biệt vì đã bán các hợp đồng tái bảo hiểm hạn chế tổn thất mà người ta cho rằng đã dẫn tới sự sụp đổ của một công ty bảo hiểm Úc có tên là HIH. [15] Hai năm sau, General Re bị các nhà điều tra chuyên ngành bảo hiểm và các nhà làm luật bảo hiểm buộc tội gian lận có liên quan đến vụ sai phạm của một công ty bảo hiểm tại Virginia, the Reiciprocal of America (TRG). Dù Bộ Tư Pháp Mỹ đã điều tra mở rộng các hướng, song không có một cáo buộc nào đối với General Re hay bất kỳ nhân viên nào của họ. [16] Cũng trong năm đó, cuộc điều tra của Eliot Spitzer về ngành bảo hiểm lại nhắc nhở mọi người về vụ điều tra riêng được thực hiện bởi công ty luật của Berkshire, Munger, Tolles & Olson, khi đó đã phát hiện ra sáu nhân viên, trong đó có Ron Ferguson, cựu CEO của General Re, và Elizabeth Monrad, cựu CFO của nó, đã âm mưu bắt tay với một khách hàng, AIG, để giúp sức và tiếp tay làm giả sổ sách kế toán. Sai phạm rõ ràng đó đã được xử lý bằng một nghiệp vụ tái bảo hiểm được thiết kế để đánh lừa các nhà đầu tư và các nhà phân tích của Wall Street (kể cả bản thân tôi) bằng cách chuyển 500 triệu đô la vào quỹ dự phòng cho AIG để làm đẹp bảng cân đối kế toán của AIG. Tháng Sáu năm 2005, hai trong số những người tham gia âm mưu nói trên, Richard Napier và John Houldsworth, đã thương lượng về lời biện hộ và ra làm chứng trước tòa, trong khi năm người khác – gồm bốn nhà quản lý cao cấp của Gen Re và một người từ AIG – đã bị chính thức kết tội âm mưu và gian lận tài chính.

Phiên xử diễn ra tại một tòa án liên bang ở Hartford, Connecticut từ tháng Giêng sang tháng Hai năm 2008. Đây là một phiên tòa đáng chú ý vì việc buộc tội được thực hiện qua các cuộc đàm thoại điện thoại được ghi âm lại, trong đó nhiều bị đơn không ngừng tranh luận về nghiệp vụ kế toán đó bằng các thuật ngữ đầy màu sắc. Các bị đơn này gợi nhớ đến "cuộc biện hộ của Buffett", rằng Buffett đã chấp thuận về mặt nguyên tắc nghiệp vụ đó và có tham gia vào việc ấn định chi phí. Buffett không bị buộc tội vì không làm điều gì phạm pháp và các công tố viên nói rằng ông không liên can. CEO Joseph Brandon của General Re, người nằm trong danh sách những kẻ đồng lõa nhưng không bị truy tố trong vụ này, liên tục bị trích dẫn bởi các luật sư của các bị cáo rằng ông ấy có biết về vụ việc này. Ông ấy đã hợp tác với các nhà điều tra liên bang mà không hề yêu cầu được miễn truy cứu. Giám đốc hành chánh của General Re Tad Montross cũng bị kêu tên bởi các bị cáo vì biết rõ vụ này. Tuy nhiên, cả Montross và Buffett đều không bị liệt vào danh sách những kẻ đồng lõa không bị truy tố. Không ai trong số ba người bọn họ phải ra làm chứng trước tòa.

Tôi nhận được trát mời ra trước tòa làm chứng trong cả hai tư cách: một nhân chứng của sự kiện và một chuyên gia phân tích tài chính. Tôi đã tuyên thệ rằng tôi "hầu như chắc chắn" sẽ không nâng cấp AIG thành "một công ty đáng mua" vào đầu năm 2000 nếu tôi biết tình trạng tài chính thực của họ. Qua đối chất, tôi xác nhận rằng tôi có quen nhưng không thân với các bị cáo. Tôi biết một vài người trong số họ nhiều hơn những người khác một chút, nhưng luôn quý trọng tất cả họ. Tôi cũng khai về mối quan hệ của tôi với Warren, rằng tôi đang viết cuốn sách này, và rằng Joe Brandon là bạn thân của tôi từ năm 1992. Tôi không được hỏi về Tad, nhưng tôi cũng có biết đôi chút về ông ấy.

Tháng Hai năm 2008, cả năm bị cáo đều bị buộc tội trong hầu hết các sai phạm được trình bày trong cáo trạng. Họ đang chờ tuyên án, có lẽ cao nhất là tù chung thân, trong khi cuốn sách này đang được đưa đi in. Tuy nhiên, cũng có khả năng là họ sẽ nhận một mức án thấp hơn nhiều, và cả năm người đều nói rằng dù bản án có thế nào, họ cũng sẽ chống án.

Hiện tại tôi cũng được cựu CEO của AIG Hank Greensberg mời ra làm chứng cho ông ấy trong một vụ việc đang được điều tra bởi Văn phòng Chưởng lý New York. Cho đến lúc này, Berkshire Hathaway vẫn không hề có sự thu xếp nào với SEC hay Bộ Tư Pháp. Tháng Tư năm 2008, CEO Joe Brandon của General Re xin từ chức để tạo điều kiện dễ dàng cho một cuộc dàn xếp giữa công ty và các cơ quan có thẩm quyền.

Vậy nên, tôi không thể viết gì thêm vào lúc này. Tuy nhiên, toàn bộ tính cách của Warren Buffett đã được bộc lộ trong suốt quyển sách. Các bạn có quyền có

quan điểm riêng của mỗi người về việc Warren có nên xử lý hay bỏ qua vụ tiếp tay làm bậy được thực hiện bởi một trong những khách hàng của Berkshire Hathaway hay không.

Cuối cùng, xin nói thêm rằng, Thống đốc New York Eliot Spitzer [17] đã phải từ chức một tháng sau khi các bị cáo trong vụ AIG bị buộc tội vì một lý do không liên quan gì đến cuộc điều tra này: có những bằng chứng cho thấy ông ấy đã bảo trợ một tổ chức mại dâm cao cấp có tên gọi là Emperor's Club.

---

[1]. *Bài báo "They've Got Class" của tác giả Michael Santoli, đăng trên tạp chí Barron's số ra ngày 10/09/2007.*

[2]. *Bài báo "Stocks Tarnished by "Lost Decade"" của tác giả E. S. Browning, đăng trên báo Wall Street Journal số ra ngày 26/03/2008.*

[3]. *Darfur là một vùng đất gồm ba bang Tây Darfur, Bắc Darfur và Nam Darfur thuộc Sudan, châu Phi. – ND*

[4]. *Theo Buffett, "float" là cội nguồn của các quỹ bảo hiểm, là những khoản tiền không thuộc về công ty bảo hiểm nhưng được họ tạm thời nắm giữ. Float phát sinh từ (1) các khoản phí bảo hiểm được trả trước và (2) các khoản bồi thường thiệt hại cho các vụ tổn thất xảy ra hôm nay nhưng chỉ được thanh toán khi báo cáo thiệt hại được hoàn tất, thường mất từ nhiều tháng đến nhiều năm sau đó. – ND*

[5]. *Thuở ấy, Warren chỉ bán từng thỏi nguyên gồm 5 tép bên trong. – ND*

[6]. *Nguyên văn: "poor little me". – ND*

[7]. *Thư của Warren Buffett gởi Nicole ngày 10/08/2006.*

[8]. *Eberneger Scrooge là nhân vật chính trong truyện A Christmas Carol (1843) của Charles Dickens. Scrooge là kẻ lạnh lùng, ích kỷ và bần tiện. – ND*

[9]. *Bài báo "Buffett to Kin: You're Fired!" của tác giả Richard Johnson, Paula Froelich, Chris Wilson và Bill Hoffmann, đăng trên báo New York Post số ra ngày 07/09/2006.*

[10]. *Chuyện này đã loại trừ 180 triệu đô la khoản thu nhập đầu tư được tính trên 5,5 tỉ đô la tiền mặt của General Re mà Buffett đã chuyển khoản cho National Indemnity và Columbia Insurance qua các hợp đồng tái bảo hiểm liên*

công ty. General Re ước lượng tác động của nó trên hệ số thu nhập trên vốn cổ phần là 150 điểm cơ bản trong mỗi năm 2005, 2006, và 2007.

[11]. *Việc kết hợp giữa lợi nhuận từ các hợp đồng tái bảo hiểm và float cao hơn đã tạo ra một khoản thu nhập 20% trên vốn trung bình của năm 2006 so với khoản lỗ của những năm trước. Trị giá kế toán của General Re tăng trung bình 11,8%/năm từ năm 2001, nâng vốn của công ty lên hơn 11 tỉ đô la, so với 8,6 tỉ đô la khi công ty bị mua lại. General Re tạo ra lợi nhuận 526 triệu đô la từ các hoạt động tái bảo hiểm với khoản phí khoảng 6 tỉ đô la – so sánh với những khoản lỗ trước đó từ 1- 3 tỉ đô la (tùy từng năm) đối với khoản phí bảo hiểm gần 9 tỉ đô la. Tuy nhiên, Float tăng từ 15 tỉ đô la lên 23 tỉ đô la trên khoản khoản sụt giảm 32% phí bảo hiểm.*

[12]. *Thư Joseph P. Brandon gởi Buffett ngày 25/01/2008.*

[13]. *Thư Berkshire Hathaway gởi cổ đông năm 2007.*

[14]. *Nguyên văn: "Finite" Insurance. – ND*

[15]. *Quyển The Failure of HIH Insurance của HIH Royal Commission, Nhà in National Capital, Nhà in và Nhà xuất bản Canberra, Australia phát hành năm 2003.*

[16]. *Bài "Search for Deep Pockets Widen in Reciprocal of Ameraca Case" của tác giả Doug Simpson, đăng trong blog Unintended Consequences (địa chỉ dougsimpson.com/blog) ngày 03/03/2005; bài báo "Investigation of Insurance Puts Buffett in Spotlight" của tác giả Timothy L. O'Brien, đăng trên báo New York Times số ra ngày 28/03/2005; bài báo "The Insurance Scandal Shakes Main Street" của tác giả Timothy L. O'Brien và Joseph B. Treaster đăng trên báo New York Times số ra ngày 17/04/2005; bài báo "U.S. Dropped Enron-Like Fraud Probe" của tác giả Marisa Taylor, đăng trên báo McClatchy Newspapers, số ra ngày 23/07/2007; bài báo "Corporate Corruption and the Bush Justice Department" của tác giả Scott Horton, đăng trên tạp chí Harper's Magazine, số ra ngày 24/07/2007.*

[17]. *Chưởng lý New York Eliot Spitzer đắc cử Thống đốc New York và nhận nhiệm sở từ ngày 01/01/2007 cho đến khi từ chức vào ngày 17/03/2008 vì một vụ tai tiếng có liên quan đến hoạt động mại dâm. – ND*

Table of Contents

PHẦN V
43. Pha-ra-on
44. Rose – đóa HỒng nưỚc Nga
45. HÃY GỌI XE CỨU HỘ!
46. RUBICON
47. NHỮNG ĐÊM TRẮNG
48. HẬU QUẢ CỦA VIỆC MÚT TAY
49. KHI THẦN THÁNH NỔI GIẬN
50. CUỘC XỔ SỐ LỰA CHỌN CHA MẸ
51. MẶC XÁC CON GẤU!
52. CHUYỆN TẦM THƯỜNG
PHẦN VI
53. THẦN ĐÈN
54. CUỘC PHẪU THUẬT
55. BUỔI TIỆC CUỐI CÙNG CỦA KAY
56. CỦA NGƯỜI GIÀU, VÌ NGƯỜI GIÀU
57. NHÀ TIÊN TRI
58. ĐÒN TẤN CÔNG MANG DẤU ẤN BUFFETT
59.

MÙA ĐÔNG CUỐI CÙNG CỦA SUSIE
60. COCA-COLA LẠNH
61. "NGỌN LỬA THỨ BẢY"
62. NHỮNG TẤM NGÂN PHIẾU TRẢ LẠI CHO ĐỜI
GHI CHÚ CUỐI CÙNG CỦA TÁC GIẢ
LỜI CẢM ƠN
LỜI KẾT